

INDICE

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO	3
PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. JUSTIFICACIÓN	17
1.3. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	18
1.4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	20
1.5. CONCLUSIÓN.....	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1. PLAN DE NEGOCIOS.....	25
2.2. PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.....	27
2.3. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD ORGANIZACIONAL	30
2.3.1. Estructura.....	30
2.3.2. Funcionalidad.....	33
2.3.3 Misión, visión y objetivos del proyecto.	34
2.4. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD LEGAL.....	35
2.4.1. Marco legal.	35
2.4.2. Marco impositivo.	36
2.5. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD COMERCIAL.....	37
2.5.1. Investigación de mercados.....	39
2.5.2. Análisis de la demanda.	45
2.5.3. Análisis FODA.	46
2.5.4. Competidor/es.	47
2.5.5. Proveedor/es.	49
2.5.6. Plan de marketing.	50
2.6. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD TÉCNICA	55
2.6.1. Localización.....	56
2.6.2. Tamaño.	56
2.7. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD FINANCIERA	57
2.7.1. Inversiones.	58
2.7.2. Flujo de fondos.....	60
2.7.3. Técnicas de evaluación.....	64

2.7.4. Cuadro de mando integral (CMI)	69
2.8. CONCLUSIÓN.....	70
CAPITULO III: RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	71
3.1. EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD LEGAL E IMPOSITIVA.....	73
3.1.1. Monotributo.....	75
3.2. EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD COMERCIAL Y TÉCNICA.....	78
3.2.1. Competidores.....	80
3.2.2. Investigación de mercado	82
3.3. EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD FINANCIERA	103
3.3.1. Inversiones.....	103
3.3.2 Datos para el flujo de fondos.....	107
3.4. CONCLUSIÓN.....	110
CAPITULO IV: EL PROYECTO “INTEGRAL SERVICE”	113
4.1. MARCO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	117
4.2. MARCO COMERCIAL.....	121
4.2.1. Plan de mercadotecnia.....	121
4.2.2. Clientes.....	129
4.3. MARCO TÉCNICO	130
4.3.1. Propuesta preliminar de producción.....	130
4.3.2. Proveedores.....	134
4.4. MARCO FINANCIERO	135
4.4.1. Plan de inversión.....	135
4.4.2. Ingresos por ventas.....	137
4.4.3. Egresos por ventas.....	139
4.4.4. Cuadro de flujos de fondos.....	142
4.4.5. Técnicas de evaluación.....	144
4.4.6. Cuadro de mando integral (CMI)	149
CONCLUSIÓN GENERAL.....	153
LISTA DE REFERENCIAS.....	157
ANEXOS	159



DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A través de estas líneas, agradezco a la Cra. Allub y al Lic. Dolgonos por la valiosa asesoría y preocupación durante el desarrollo del presente trabajo.

En especial agradezco y dedico el presente trabajo con mucho amor, a mis bellas y amadas hijas (“las mellis”), a mi esposo, a mis padres y hermanos que de una u otra forma contribuyeron todos estos años para aliviar mis cargas y acompañarme en la realización de este proyecto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

INTEGRAL SERVICE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE GRADO



**“EMPRESA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INTEGRAL PARA EL
HOGAR O EL NEGOCIO, MEDIANTE UN SISTEMA DE CUOTA PREPAGA”**

Alumna: ARTAL, Guadalupe del Valle

Docente Tutor: Lic. DOLGONOS, Adrián

- 2017 -



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

INTEGRAL SERVICE



I

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha: Córdoba, 28 de Septiembre de 2017.

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

INTEGRAL SERVICE

Empresa de servicios de mantenimiento integral para el hogar o el negocio, mediante un sistema de cuota prepaga.

Integrante: ARTAL, Guadalupe del Valle – Licenciatura en Administración.

Profesor Tutor del PG: Lic. ~~Dolgonos~~, Adrián

Miembros del Tribunal Evaluador:
Profesores

Presidente: **ALLUB, María del Huerto**
1er Vocal: **ROPOLO, Mariela**
2do Vocal: **DOLGONOS, Adrián**

.....
Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

INTEGRAL SERVICE

PRÓLOGO

En los últimos años la población ha manifestado un cambio en sus hábitos, lo que ha proporcionado una gran demanda en el consumo de servicios de reparación en el hogar. Hoy los consumidores ocupan su tiempo en largas jornadas de trabajo y en una nueva visión del ocio, más íntimo y personalizable.

Los consumidores manifiestan una exigencia mayor, una madurez en su comportamiento buscando mayor personalización, que el servicio se adapte a su horario y al precio que está dispuesto a desembolsar y en especial a las necesidades particulares.

La motivación para realizar este trabajo de tesis se debió a la cantidad de personas que expresaban la necesidad de poseer una empresa que les brindará servicios de reparaciones a domicilio. Estas personas insistían en tener un solo referente (empresa o persona) para solicitarle los distintos servicios, justificando esta postura con la necesidad de contar con ciertas características en la prestación del servicio: por un lado la confianza de quien ingresaba a su hogar y por otro lado la responsabilidad de quien llevaba a cabo el trabajo.

El presente trabajo, Tesis de Grado “Integral Service”, muestra la posibilidad de implementar una empresa prestadora de servicios de mantenimiento integral para el hogar y el negocio analizando las necesidades actuales de los consumidores. A pesar de la cantidad de servicios que ofrece el actual mercado, este proyecto se diferencia del resto de la oferta porque su sistema de pago es a través de una cuota prepaga.



INTRODUCCIÓN

Los servicios representan una de las mayores necesidades de la economía, además de ser uno de los motores que impulsa su desarrollo. La reparación de cualquier elemento del hogar, desde un grifo que pierde agua hasta un televisor que no enciende, es una actividad creciente.

Goteras, averías en electrodomésticos, tuberías rotas, fallos en los sistemas eléctricos, son algunas de las situaciones más comunes que suelen presentarse en cualquier domicilio. Ante ellas, son muchos y variados los servicios de asistencia que se solicitan.

Hoy, asegurar una posición en el mercado es sinónimo de garantizar que todos los elementos que soportan el prestigio de un determinado producto o servicio sean consistentes con lo que los clientes quieren y con los que los competidores están ofreciendo. Por este motivo es necesario crear procesos eficientes, donde la base de todo sea la calidad, la seguridad, la confianza y el paralelismo con los objetivos de la empresa.

Conforme lo expuesto anteriormente surge la necesidad de aplicar un plan de negocios para la creación de una empresa, el cual proveerá el análisis suficiente para determinar la factibilidad de implementar o no el proyecto deseado. La principal herramienta utilizada para conocer el mercado y orientar a la empresa sobre qué, para quién y cómo producir los servicios que se ofrecerán, es la investigación de mercados.

El presente trabajo muestra el estudio realizado durante el proceso de creación de la empresa INTEGRAL SERVICE, una micro empresa pensada para satisfacer las necesidades de servicios de los hogares y/o negocios de la ciudad de Córdoba.



Este estudio está dividido en cuatro capítulos: el primero es una presentación y justificación de la idea que motivó a desarrollar el presente trabajo. El segundo capítulo brinda un marco teórico sobre la confección de un plan maestro y los diferentes estudios de viabilidad: comercial, técnico, organizacional, financiero, entre otros.

El tercer capítulo expone toda la información recolectada para analizar si es factible la implementación del proyecto en el mercado actual. Por último, el cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos luego del análisis realizado en el capítulo anterior. Aquí se definen todas las características del proyecto, detallando procesos, mano de obra, clientes y demás, junto con la rentabilidad financiera y su proyección.



CAPITULO I: Fundamentación



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

INTEGRAL SERVICE

1.1. Planteamiento del problema

El sector de servicios dentro de los hogares es un mercado que ha venido creciendo en los últimos años, y dadas las condiciones actuales, existen pocas empresas dedicadas a cubrir de forma integral estas necesidades creando una faltante dentro de los consumidores. De esta manera se crea una oportunidad de negocio al constituir una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de servicios que se puedan generar dentro del hogar.

Esta propuesta de empresa, se podría semejar de alguna forma al servicio que prestan los seguros del hogar. El usuario abona un monto fijo de dinero mensual en contraprestación una empresa le brinda distintos servicios de reparaciones para el hogar, garantizando calidad, responsabilidad y satisfacción para el cliente.

La idea de la empresa nace como respuesta a las diferentes necesidades que se presentan día a día en el hogar de cualquier persona, y la falta de información confiable acerca de quién pueda solucionar el problema originado. En ciertas ocasiones, las personas requieren de otras para que les colaboren en situaciones que no pueden o no saben cómo llevar adelante; como la ayuda de un plomero, un electricista, entre muchas más tareas de las que se desconoce cómo y quién las pueda realizar. En ese momento se apela a alguna persona conocida para que recomiende a un profesional o especialista, pero no todas las veces esa persona cuenta con información de lo que el usuario está requiriendo, y otras veces la persona que se recomendó no es la más adecuada e idónea, y ahí se presenta el problema con el servicio que presta. Cuando se presentan estas situaciones es el momento en que esta nueva empresa comienza a tener un papel importante.

Por otro lado es preciso tener conocimiento de la infraestructura necesaria para poder desarrollar el proyecto. Debido a la forma del negocio, no se requiere de grandes inversiones, esto favorece al desarrollo del proyecto. Se considera que para iniciar se debe contar con una línea telefónica que servirá de centro de contacto con los clientes y adicionalmente de comunicación con los proveedores. Además de esto se debe construir una base de datos para la cual se debe contar con una computadora. Con estos dos elementos básicos se presume que se puede iniciar el funcionamiento del negocio, con el objetivo de prosperar y crecer en un corto plazo.

Se cree que para este proyecto existe un mercado importante, basado este supuesto en las cifras de crecimiento del sector y en las encuestas realizadas como pre muestreo en donde los resultados arrojan una aprobación del modelo de negocio y además, exponen valores que los usuarios estarían dispuestos a pagar por él. Esta información se comprobará a lo largo del presente trabajo, con el desarrollo de todos los elementos que conforman los distintos estudios de viabilidad, en especial el financiero.

Considerando el auge del sector de servicios integrales para el hogar, lo que se considera una oportunidad de mercado no satisfecha y teniendo en cuenta la situación financiera actual: **¿ES VIABLE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INTEGRAL PARA EL HOGAR O EL NEGOCIO MEDIANTE UN SISTEMA DE CUOTA PREPAGA?**

1.2. Justificación

En la actualidad las personas dedican muchas horas a sus trabajos y por lo general en su tiempo libre realizan alguna actividad física o se capacitan en su carrera profesional. También se evidencia en los últimos años una tendencia a familias unipersonales o familias sin la presencia de una persona masculina como referente.

Por lo expuesto anteriormente, se advierte una tendencia a que las personas requieran la colaboración para realizar ciertas tareas en sus hogares o negocios, como por ejemplo reemplazar un enchufe, pintar una pared, reparar una pérdida de agua, entre tantas otras. En conclusión hoy las empresas y los individuos se concentran en lo que saben o les gusta hacer, y contratan especialistas para las actividades que consideran menos importantes pero necesarias. Crecen así las empresas proveedoras de servicios.

Esta necesidad los posiciona en una situación de incertidumbre ante la dificultad de encontrar en el mercado una empresa que brinde un buen servicio, que sea responsable, que ofrezca garantías y que cumpla con diferentes expectativas que surgen al momento de contratar una empresa prestadora de servicios.

Al presentarse esta carencia a cubrir en la sociedad, surge la idea de crear un servicio integral de reparaciones para el hogar a través de un sistema prepago. ¿Quién no ha consultado en alguna oportunidad con un amigo o familiar, si conocía “alguien de confianza” para realizar algunos trabajos en su casa o negocio? Bueno aquí surge la clave que lo diferencia a este servicio con el resto de la oferta que existe en el mercado: una sola empresa le brinda todos los servicios que

necesita el cliente otorgando garantía por el trabajo realizado. El cliente no tiene que buscar un plomero, un pintor, un albañil, todo esto se lo ofrece una sola empresa. Esta característica es lo que agrega valor al servicio.

Este proyecto ofrece beneficios a todas las partes involucradas: al cliente le garantiza un buen servicio y su satisfacción, a los proveedores nuevos clientes y a la nueva empresa un beneficio económico como prestadora de servicios integrales para el hogar o el negocio dirigido al mercado de la ciudad de Córdoba capital.

El desarrollo de este proyecto se justifica debido a que esta clase de servicios integrales para el hogar con sistema de cuota prepaga actualmente no existen en la ciudad de Córdoba; añadiendo que hay un mercado que no tiene tiempo para seleccionar el personal ni tiene referencias para conocer la calidad del mismo. No se evidencian registros de empresas que brinden de forma unificada esta clase de servicios ofreciendo un bienestar en los hogares de la ciudad.

1.3. Metodología de trabajo

Para lograr el objetivo planteado se desarrollará un trabajo basado en la recolección y análisis de la información con el fin de analizar la viabilidad económica-financiera del servicio que se pretende ofrecer, definiendo además la organización, la estructura y los distintos servicios a brindar por parte de la potencial empresa.

Una vez que el proyecto esté diseñado se deberá evaluar que los recursos asignados para cumplir con los objetivos se hayan realizado de una manera conveniente y se deberá medir la rentabilidad que genere el mismo.

Como primer paso, se utilizará un tipo de investigación de campo con el fin de obtener datos relevantes sobre las relaciones e interacciones entre variables sociológicas y económicas en estructuras sociales cotidianas en relación al servicio que se desea prestar. A través de la investigación de mercados se determinará la demanda real que tendrían los servicios en la población de la ciudad de Córdoba, y el tamaño y tipo de mercado al que se pretende llegar.

Mediante el análisis del entorno se conocerán los procesos usados por las empresas de la competencia y los servicios que ofrecen estas.

Luego se utilizará una investigación descriptiva detallando las características del servicio a ofrecer. Y por último se empleará una investigación aplicada, con el fin de responder al interrogante “¿El proyecto es rentable?”.

Para implementar las técnicas de investigación mencionadas se utilizarán algunas de las siguientes herramientas: estudio de mercado, análisis de proyectos de inversión, estudio de costos, análisis FODA, análisis de productos, clientes y competidores, plan de comercialización.

La idea es lograr una combinación integra entre un concepto diferente de negocio (innovación), satisfacción, seguimiento y cuidado del cliente en cuanto a sus requerimientos presentes o futuros (enfoque al cliente) junto con la flexibilidad, perceptibilidad y adaptación al cambio que permite alcanzar una empresa joven y dinámica (capacidad de aprendizaje).

1.4. Descripción del proyecto

Debido a que el entorno en el cual se pretende insertar un nuevo servicio es versátil, se hace necesario planificar estableciendo los objetivos a cumplir, diseñando las estrategias para alcanzar las metas y proyectando un futuro en base a un presente cierto.

Para disminuir la incertidumbre y tomar decisiones fundamentadas es necesario desarrollar un plan de negocios, en el cual el primer paso será definir el tipo de proyecto que se llevará a cabo. Luego es necesario desarrollar un análisis de mercado y los factores que componen este, los cuales directa e indirectamente se relacionarán con el proyecto que se desea implementar.

Por último se analizará lo que concierne a la parte económica - financiera del proyecto para determinar si es viable o no su implementación en el mercado.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo del proyecto es analizar la viabilidad técnica – económica de una empresa que ofrezca un servicio de mantenimiento integral para el hogar o negocio a través de un sistema de cuota prepaga.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Conocer el mercado objetivo de la empresa.
- ❖ Detallar los tipos de servicios a prestar con base en el estudio de mercado.

- ❖ Definir el tipo de organización y su estructura.
- ❖ Diseñar el sistema de operación de la empresa y sus procesos para asegurar la adecuada prestación de los servicios.
- ❖ Establecer un plan de marketing.
- ❖ Determinar los recursos técnicos, económicos y humanos necesarios.
- ❖ Precisar la viabilidad financiera del proyecto.
- ❖ Evaluar los resultados para analizar la formación y puesta en marcha de la empresa.

ALCANCE DEL TRABAJO Y PERTINENCIA

- ❖ Alcance Geográfico: El proyecto se implementará en la ciudad de Córdoba.
- ❖ Alcance Decisional: El proyecto se dirigirá a un nivel estratégico, con el fin de brindar una herramienta al momento de tomar la decisión de invertir.
- ❖ Pertinencia: El proyecto será viable de realizar gracias a que se cuenta con un inversionista, quien posee experiencia en empresas prestadoras de servicios.

1.5. Conclusión

Antes de comenzar con el desarrollo de un proyecto, es importante plantear el siguiente interrogante: qué problema o aspecto se desea investigar y por qué.



En el presente capítulo se expone y justifica la idea principal que da origen al desarrollo del proyecto de grado como así también la metodología de investigación se utilizará para determinar si el proyecto es viable o no de implementar.

El objetivo del proyecto es brindar un servicio de mantenimiento integral para el hogar o el negocio mediante un sistema de cuota prepaga.



CAPITULO II: Marco teórico



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

INTEGRAL SERVICE

El presente capítulo tiene como finalidad brindar un marco teórico sobre los distintos análisis que se llevarán cabo en relación al proyecto que se desea implementar en el mercado.

2.1. Plan de negocios

El plan de negocios es un documento que detalla un proyecto de manera integral, indicando los objetivos del proyecto, las estrategias para alcanzar esos objetivos, los recursos a utilizar y los resultados esperados tanto productivos como comerciales y financieros.

Cuando el objetivo es crear una nueva empresa, el plan de negocio ayuda a evaluar el riesgo que implica la puesta en marcha del proyecto y permite analizar con profundidad el mercado y su entorno.

Para confeccionar un plan de negocios es necesario realizar una investigación o recolección de información tanto interna (capacidad productiva, costo y precios) como externa (mercado, competidores, consumidores, etc.). Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos que se detallan:

- ❖ Precisar el servicio o producto que sea desea ofrecer, analizando los costos y disponibilidad de materia prima o recursos humanos, logística, etc.
- ❖ Conocer las condiciones sobre la relación comercial que se mantendrá con los proveedores y distribuidores.
- ❖ Investigar el marco legal e impositivo vigente en el cual se enmarcará el proyecto.
- ❖ Analizar el comportamiento de los clientes potenciales.

Un plan de negocios deberá contener los siguientes puntos (son orientativos):

- ❖ RESUMEN EJECUTIVO: aquí se detallan las características distintivas del proyecto.
- ❖ ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y SECTOR: se debe realizar una evaluación integral de las circunstancias en la cual se desarrollará el proyecto y una investigación sobre los competidores, proveedores y compradores.
- ❖ ANÁLISIS DEL MERCADO: se debe investigar sobre la cadena de valor (proveedores y compradores), competencia, demanda, hábitos de consumo y ciclo de vida del mercado.
- ❖ PRODUCTO Y/O SERVICIO: aquí se debe describir cada producto o servicio que se ofrecerá, incluyendo aspectos técnicos y funcionales, pero principalmente se debe identificar la propuesta de valor que aporta a los clientes, es decir, la ventaja competitiva.
- ❖ PLAN COMERCIAL: en este punto se debe explicar la estrategia de publicidad, promoción y comunicación, la estrategia de distribución y la política de precios.
- ❖ PLAN DE OPERACIONES: en este apartado se detalla el proceso de fabricación o el proceso de prestación del servicio, y los tiempos de cada etapa.
- ❖ ANÁLISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): es un modelo que busca resumir los principales factores que pueden incidir negativa o positivamente en el desarrollo del proyecto.
- ❖ PLAN FINANCIERO: en esta sección se debe proyectar las ventas, los costos, la inversión y el financiamiento entre otros puntos; y realizar un análisis de los riesgos.

Una vez diseñado el plan de negocios, el mismo se va a ir ajustando o corrigiendo a medida que el emprendimiento avance.

La puesta en marcha de un plan de negocios se realiza mediante la elaboración de proyectos, los cuales deben prepararse y evaluarse para luego tomar la decisión de aprobarlos o rechazarlos en función a los estudios realizados sobre la viabilidad económica, técnica y comercial, y del cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa.

2.2. Preparación y evaluación de proyectos

Los emprendedores o inversionistas necesitan información sustentable para garantizar con éxito la toma de decisiones sobre la asignación racional de recursos. Ante esta situación surge el proyecto, como respuesta a una necesidad humana o a una oportunidad de negocio, es decir, la mejor solución a un problema o idea que se plantea.

Los proyectos se clasifican de diversas maneras:

- ❖ Según el OBJETIVO DEL ESTUDIO, es decir, de acuerdo con lo que se espera medir con la evaluación:
 - ✓ Estudios para medir la rentabilidad del proyecto
 - ✓ Estudios para medir la rentabilidad del inversionista
 - ✓ Estudios para medir la capacidad de pago del proyecto

(Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, 2008, p. 5)

❖ Según la FINALIDAD DE LA INVERSIÓN, es decir, del objetivo de la asignación de recursos:

- ✓ Proyectos que buscan crear un nuevo negocio
- ✓ Proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización (externalización, internalización, reemplazo, ampliación, abandono, entre otros).

(Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, 2008, p. 6)

Una vez que se planteó la idea se debe continuar con las etapas de preinversión, inversión y puesta en marcha. En la primera de ellas existe una subclasificación: estudio del perfil, la prefactibilidad y la factibilidad del proyecto:

- ❖ Análisis del perfil: se busca determinar si existe alguna causa que indique que se debe desestimar la idea planteada. (Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, 2008, p. 22)
- ❖ Prefactibilidad: se continúa con el análisis de la idea y se desarrolla con más profundidad ciertos elementos como los costos e ingresos que demandará la ejecución del proyecto. (Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, 2008, p. 22)
- ❖ Estudio de la factibilidad: se busca ampliar de manera más confiables y en base a antecedentes precisos cada variable analizada en las etapas anteriores, considerando también factores tecnológicos, ambientales, legales, entre otros. (Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, 2008, p. 23)

El estudio de proyectos, independientemente del nivel de profundidad con que se analice, incluye básicamente dos grandes pasos: **la preparación y la evaluación**.

En una primera etapa se prepara el proyecto, es decir, se definen todas las características que tengan algún efecto en el flujo de ingresos y egresos monetarios del proyecto: inversiones, costos y beneficios. En esta fase se recopila información a través de estudios específicos de mercadeo, de ingeniería y de organización, para luego sistematizarla en términos monetarios mediante un estudio financiero.

En una segunda etapa se evalúa el proyecto, es decir, se determina la rentabilidad de la inversión en el proyecto utilizando las siguientes técnicas: VPN, TIR, B/C, etc. En este análisis se aborda el problema de la asignación de recursos de manera contundente, y en base a esto se recomendará llevar adelante una alternativa de proyectos sobre las restantes propuestas. (Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, 2008, p. 23)

Ambas etapas constituyen lo que se conoce como la preinversión, y la justificación de llevar a cabo este estudio se resumen básicamente en tres razones:

- ❖ Determinar si el proyecto es bueno en sí mismo.
- ❖ Comparar alternativas mutuamente excluyentes.
- ❖ Invertir una cantidad limitada de dinero.

Efectuando una preparación y evaluación de proyectos con eficiencia, será posible reducir la incertidumbre inicial en relación a la conveniencia de llevar a cabo una inversión.

A continuación se describen los análisis que se realizan en relación a las distintas viabilidades, los cuales aportan a la toma de decisiones sobre la implementación de un proyecto y su rentabilidad.

2.3. Estudio de la viabilidad organizacional

Todo proyecto que se desee implementar debe estar acompañado de un marco estructural y organizacional para brindarle formalidad y orden a la idea proyectada. El fin es lograr los objetivos propuestos a través de un uso eficiente del dinero y el tiempo.

El cálculo de las inversiones que demande la puesta en marcha del proyecto se basa directamente en la estructura organizativa seleccionada. Su dimensión tiene consecuencias sobre las inversiones en obra física, equipamiento, capital de trabajo, localización, sistemas administrativos, aspectos legales, entre otros.

2.3.1. Estructura.

Una empresa necesita organización, es decir, distribuir sus actividades y recursos a través de la división de funciones, definiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento, para que la empresa pueda alcanzar sus metas y objetivos.

Conforme las actividades o tareas que la empresa proyecte desarrollar, deberá contar con una estructura organizacional, la cual le permitirá dividir todas las actividades de la empresa y formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, jerarquías, cadenas de mando, con el fin de lograr el objetivo planteado.

La estructura se divide en dos tipos:

- ❖ Estructura Formal: es una división de las actividades dentro de la organización que mediante organigramas, manuales, división del trabajo, unidad de mando, entre otros, permite alcanzar los objetivos y metas planteados.
- ❖ Estructura Informal: se integra por las relaciones entre personas conforme una mezcla de factores como gustos, sentimientos, valores, entre otros, que llegan a formar los grupos informales.

Para diseñar una estructura organizacional es importante tener en cuenta algunos elementos que se detallan a continuación:

- ❖ División del trabajo: son todas las tareas que componen un proceso productivo de un bien o servicio. Cada una de ellas debe ser llevada a cabo por un solo trabajador.
- ❖ Departamentalización: es la forma en que se agrupan las actividades de la organización.
- ❖ Cadena de mando: establece las líneas de autoridad y poder de toma de decisiones de una empresa, y determina quién reporta a quien.
- ❖ Amplitud de control: hace referencia a la cantidad de empleados que un gerente puede supervisar de manera eficaz y eficiente.
- ❖ Centralización y descentralización: el primer concepto, centralización hace referencia al grado de concentración de la toma de decisiones en un solo puesto o persona de la empresa. Mientras que la descentralización, por el contrario son los empleados de los niveles más bajos quienes toman la mayor cantidad de decisiones.

- ❖ Formalización: es la fijación por escrito de reglas, procedimientos, políticas que detallan el comportamiento que se desea de los empleados. Es una herramienta para estandarizar a los empleados de una organización.

(Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2008, p. 234-240)

Existen los siguientes diseños organizacionales a los cuales identifican como contingenciales, tradicionales y contemporáneos, y por los cuales el emprendedor puede optar a la hora de diseñar su estructura:

- ❖ Estructura mecanicista: diseño organizacional rígido y muy controlado.
- ❖ Estructura orgánica: diseño organizacional que es muy adaptable y flexible.
- ❖ Estructura simple: diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada y poca formalización.
- ❖ Estructura funcional: diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.
- ❖ Estructura de divisiones: diseño organizacional integrado por unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas.
- ❖ Estructura de equipos: diseño organizacional en la que toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo.
- ❖ Estructura de matriz: diseño organizacional que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos.

- ❖ Estructura de proyectos: diseño organizacional en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos.

Estructura sin límites: diseño organizacional no definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una estructura predeterminada.

(Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2008, p. 241, p. 244-247)

2.3.2. Funcionalidad.

Cada empresa debe diseñar su organigrama para representar de forma gráfica la división del trabajo, las líneas de autoridad y la comunicación de la organización. Existen varios tipos de organigramas:

- ❖ Por el tipo de naturaleza: Se basa en la cantidad de organizaciones: microadministrativos (una organización), macroadministrativos (más de una organización) y mesoadministrativo (una o más organización pero de un mismo giro).
- ❖ Por su finalidad: informativo, analítico, formal e informal.
- ❖ Por su ámbito: generales o específicos
- ❖ Por su contenido: integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades.
- ❖ Por su distribución gráfica: verticales, horizontales, mixtos, de bloque y circulares.

(Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, 1998, p. 66-67)

Las empresas deben coordinar sus recursos para que la idea se convierta en realidad y en un negocio sostenible en el tiempo. Toda organización deberá crear un plan de acción que contenga

procesos y procedimientos para lograr eficiencia y eficacia en el trabajo, es decir, lograr los objetivos de la empresa.

2.3.3 Misión, visión y objetivos del proyecto.

Definir la misión hace referencia a la razón de ser de la empresa, al espíritu que la impulsa, es decir el motivo de para qué existe en el mercado. Para proyectos que están por iniciarse la misión está relacionada con la motivación y estímulo de los emprendedores.

La visión es una proyección de las metas que se pretenden lograr en el futuro, evaluando el contexto y las pretensiones para decidir cómo se aspira a ser visto en el mercado. Estas metas deben ser realistas y alcanzables.

Los valores son principios fundamentales sobre los que una empresa se asienta, permite crear pautas de comportamiento.

Los objetivos generales expresan el propósito central de la empresa. Deben ser coherentes con la misión que fijó la organización.

Los objetivos específicos indican el camino que hay que seguir para lograr los objetivos generales de la empresa. La determinación de los objetivos permite hacer una evaluación de los resultados obtenidos con los propuestos.

2.4. Estudio de la viabilidad legal

Las organizaciones actúan dentro de ciertos límites que las guían y les marcan hasta donde pueden o no tomar decisiones que afecten a sus integrantes o a su entorno y cómo serán las relaciones, por ejemplo, con proveedores, clientes, etc.

El Estado, en sus tres niveles: nacional, provincial y municipal, es el responsable de organizar el marco legal e impositivo dentro del cual se desarrollará la actividad comercial. Como primer paso la organización deberá realizar las habilitaciones legales en los tres niveles: Afip (nacional), DGR (provincial) y Habilitación de Negocios y Tasa de Comercio e Industria (municipal), las cuales luego derivarán en el pago de impuestos y tasas.

La Ley Argentina establece que toda organización debe encuadrarse ante un marco legal e impositivo para desarrollar una actividad con o sin fines de lucro.

El marco legal hace referencia a la forma en que se presentará la organización frente al Estado, mientras que el marco impositivo se relaciona a cómo la organización pagará sus impuestos, contribuciones y tasas.

2.4.1. Marco legal.

Para determinar la forma legal que mejor se adecue a un emprendimiento es importante considerar dos aspectos fundamentales: la cantidad de personas que lo fundaron y el grado de formalidad de la estructura que se creará, por formalidad se deberá entender a la persona jurídica separada de sus propietarios frente a la ley.

Una vez analizadas las ventajas y desventajas que presentan las distintas opciones ofrecidas por las Leyes n° 26.565 y n° 26.994: S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada), S.U.A. (Sociedad Anónima Unipersonal), entre otras; y dependiendo de la actividad que desarrolle la empresa, se deberá elegir una opción legal para la empresa.

2.4.2. Marco impositivo.

Las organizaciones deben abonar al gobierno impuestos, tasas y contribuciones por los ingresos que perciben con la explotación de su actividad. Los principales tributos que afectan a un negocio son el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto a los ingresos brutos, el impuesto a las ganancias y las tasas municipales.

El sistema tributario argentino se encuentra estructurado principalmente sobre tres ejes: Renta (lo que se gana), Patrimonio (lo que se tiene) y Consumos (lo que se gasta).

A nivel nacional, el impuesto a abonar dependerá de la personería jurídica que opte el proyecto. Si se elige por persona física sin tipo societario impositivamente monotributo se deberá abonar ante AFIP (ente recaudador) una cuota única y mensual que incluye el pago del impuesto a las ganancias, el impuesto al valor agregado y el aporte al sistema previsional.

A nivel provincial se deberá abonar el impuesto a los ingresos brutos. Este tributo comprende un porcentaje sobre la facturación del negocio independientemente de su ganancia, es decir, en muchas oportunidades debe abonarse aun cuando el negocio no resulte rentable. En algunas provincias existe un régimen simplificado para pequeños contribuyentes por el que se paga un

monto fijo mensual, que varía según la actividad, la jurisdicción y la facturación, así también existen actividades exentas de este impuesto.

A nivel municipal, la organización deberá abonar la tasa de comercio e industria como se denomina en la ciudad de Córdoba. Igual que en el resto de los impuestos detallados, la cuota a pagar de esta tasa se basa en la actividad que se desarrolle y en el lugar donde se encuentre el emprendimiento.

2.5. Estudio de la viabilidad comercial

En la actualidad las empresas están inmersas en un contexto donde factores como la economía, la tecnología, las leyes, la distribución de la población y la cultura están en constante evolución, debido tanto a la investigación y desarrollo de productos y servicios, como al intercambio comercial y cultural que se da en el presente entre los países del mundo. Esto ha ocasionado que se incremente el flujo de bienes y servicios hacia diferentes tipos de consumidores, quienes al adquirirlos están elevando su nivel de vida y satisfaciendo una necesidad.

Esta gran evolución de los mercados exige un análisis permanente de los mismos con el fin de identificar y evaluar las oportunidades que surjan. Un análisis de mercado puede llevarse a cabo cuando se está iniciando un negocio, cuando se está ingresando a un mercado nuevo, o cuando se considere agregar un producto nuevo o servicio a la empresa.

Algunos de los objetivos que persigue un análisis de mercado son:

- ❖ Minimizar el riesgo del negocio
- ❖ Comprender los problemas y las oportunidades
- ❖ Identificar las oportunidades de ventas
- ❖ Planificar su mercadotecnia

El punto de partida de un análisis de mercado es el consumidor, ya que este es quien indica a las empresas que tipo de productos o servicios son los que desea adquirir. A simple vista puede que un mercado grande parezca muy atractivo por la cantidad de potenciales consumidores, pero termina siendo no rentable porque la población no tiene capacidad de consumo suficiente. Luego de analizar al consumidor y su entorno, la empresa decidirá la forma y a qué precio comercializará su servicio.

Para realizar un análisis eficiente se debe tener en cuenta que existen tres tipos de mercados:

- ❖ Mercados de Consumo: son aquellos en los cuales se comercializan bienes destinados al consumo individual o familiar. Estos bienes se clasifican de acuerdo al comportamiento del consumidor:
 - ✓ Bienes de conveniencia
 - ✓ Bienes de compra esporádica
 - ✓ Bienes de especialidad
 - ✓ Bienes no buscados
- ❖ Mercados Industriales: son aquellos en los cuales se comercializan bienes y servicios que son adquiridos para servir a los objetivos de las organizaciones.

❖ Mercados de Servicio: son aquellos en los que se realizan transacciones de bienes de naturaleza intangible. Estos servicios se pueden clasificar en función de las actividades desarrolladas:

- ✓ Comercio
- ✓ Hostelería
- ✓ Transporte, almacenamiento y comunicación
- ✓ Intermediación financiera
- ✓ Servicios a empresas
- ✓ Administración pública
- ✓ Educación

2.5.1. Investigación de mercados.

La investigación de mercados es una herramienta de gran utilidad para recopilar y analizar información sobre el entorno de la empresa. En el proceso de investigación se recolecta, sistematiza (con un plan preestablecido), organiza (especificando los detalles relacionados con el estudio) y analiza de forma objetiva la información en relación a los clientes, competidores y el mercado. Permite conocer las necesidades, deseos, localización, hábitos de compras del consumidor; para luego generar un diagnóstico sobre los recursos, oportunidades, fortalezas, debilidades, capacidades y amenazas de una organización.

El principal objetivo que persigue es brindar información para colaborar con la toma de decisiones de mercadeo, ayudar a crear el plan estratégico de la empresa y/o preparar el lanzamiento de un producto o servicio.

Esta metodología se aplica al momento de iniciar un negocio nuevo y también es útil realizarla de forma continua para analizar el durante y el después; debido a que puede existir que luego de lanzar un producto o servicio nuevo cambien las condiciones de mercado: nuevos competidores, diferentes hábitos de compra y conducta del consumidor.

La investigación de mercados es interdisciplinaria, ya que se sustenta en la integración de múltiples disciplinas: psicología, antropología, sociología, economía, estadística, comunicación, entre otras; y ofrece a la empresa una importante serie de beneficios:

- ❖ Ayuda a tomar decisiones más acertadas
- ❖ Disminuye los riesgos
- ❖ Identifica posibles problemas
- ❖ Otorga información real del mercado global
- ❖ Identifica los potenciales consumidores
- ❖ Localiza nuevos hábitos y preferencias del consumidor
- ❖ Verifica si los productos actuales del mercado son los adecuados

Los métodos a aplicar, para llevar a cabo una investigación de mercados, varían en función al objetivo planteado por la empresa. La clasificación más utilizada se basa en su finalidad:

- ❖ **Investigación cualitativa:** es una investigación de carácter exploratorio y es oportuna para las primeras etapas del proceso de toma de decisiones. Se puede aplicar cuando la gerencia está en búsqueda de los problemas o de las oportunidades potenciales de nuevas ideas. Esta investigación se diseña con el objetivo de obtener un panorama preliminar de la situación.

Las principales técnicas empleadas son:

- ✓ **Entrevista:** encuentro entre el entrevistador y el entrevistado.
- ✓ **Grupo focal:** encuentro entre el entrevistador y los entrevistados.
- ✓ **Comprador misterioso:** el investigador analiza y observa haciéndose pasar por un cliente y generando una compra.
- ✓ **Pseudocompra:** el investigador analiza y observa haciéndose pasar por un cliente pero no consolida la compra.
- ✓ **Observación in situ:** el investigador solo observa, explora y describe los ambientes.

En resumen esta técnica identifica problemas y/o alternativas.

- ❖ **Investigación cuantitativa:** es una investigación que permite cuantificar la información a través de muestras representativas. Refleja lo que ocurre realmente en un mercado. Brinda información que ayuda a la gerencia a seleccionar y evaluar una línea de acción. Algunas técnicas para llevar a cabo esta investigación son: las encuestas, los experimentos, las observaciones y la simulación.

En resumen esta técnica plantea definiciones y/o alternativas.

- ❖ **Investigación causal:** es una investigación que permite controlar los programas o las líneas de acción que se hayan puesto en práctica para verificar que el plan de marketing este en concordancia con los objetivos planteados.

En resumen esta técnica implementa y realiza seguimiento de alternativas.

Como todo proceso, la investigación de mercados se basa en una serie de pasos en relación a la planeación y ejecución de la misma:

- 1- Definición del problema y de los objetivos de la investigación de mercados:** en este punto se debe tener en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utiliza en la toma de decisiones.
- 2- Diseño del plan de investigación de mercados:** aquí se debe determinar los procedimientos para obtener información, el tipo de información necesaria, los instrumentos de medición, planes de muestreo, los costos en los que se incurrirán, entre otros.
- 3- Recopilación de datos:** este paso se debe realizar con el mayor de los cuidados ya que es muy propenso a que se cometan errores. Los datos a recopilar se dividen en:
 - ✓ **Datos primarios:** es la información recabada la primera vez. Se recopila a través de alguno/s de los siguientes medios: observación, experimentación y cuestionarios.
 - ✓ **Datos secundarios:** es la información existente. Se encuentra disponible dentro de la misma empresa (forma interna) y fuera de la empresa (forma externa).

4- Preparación y análisis de datos: luego de obtenidos los datos, se los procesa y analiza para extraer la información importante, se la verifica y valida; y posteriormente se realizan las mediciones estadísticas.

5- Interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados: en este punto el investigador debe interpretar los resultados, extraer conclusiones e informar a la dirección de la empresa o a quien corresponda.

Segmentación

Es muy importante considerar el concepto de segmentación al momento de llevar a cabo una investigación de mercados. Las personas se sienten atraídas por distintas características de un producto o servicio. Al identificar a estos grupos se está segmentando el mercado, es decir, se divide el mercado en grupos homogéneos y diferenciados de consumidores que tienen su propio perfil con características específicas.

Para segmentar un mercado se puede utilizar alguno de los siguientes criterios:

- ❖ Geográfico
- ❖ Demográfico
- ❖ Socioeconómico
- ❖ Psicográfico

Al finalizar el proceso de segmentación se pueden analizar las características, el comportamiento y los hábitos de cada uno de los segmentos identificados para luego detectar las

necesidades de cada grupo. Los segmentos a su vez pueden identificarse en subgrupos más pequeños llamados nichos de mercado.

Encuesta

La encuesta estadística estructurada es la principal herramienta cuantitativa para la investigación de mercados y su objetivo es reflejar por medio de una muestra estadísticamente representativa la realidad social o económica que sustenta a un mercado concreto. Este tipo de herramienta no describe procesos, simplemente cuantifica datos, agrupa y mide a los individuos encuestados en categorías en función a variables como pautas de consumo, rasgos sociodemográficos, entre otros.

En general existen tres tipos de formatos en las cuales se pueden presentar las encuestas:

- ❖ Estructurado: es un listado de preguntas cerradas con múltiples opciones que se pueden seleccionar de forma simple o múltiple.
- ❖ No estructurado: es un listado de preguntas abiertas en el cual el encuestado responde con sus propias palabras.
- ❖ Mixto: es un listado es un listado que combina preguntas abiertas con preguntas cerradas.

El cuestionario es el punto de encuentro entre el encuestador y el encuestado, y debe llegar a este último por alguno de los siguientes medios:

- ❖ Encuesta por correo

- ❖ Encuesta telefónica
- ❖ Encuesta personal
- ❖ En la actualidad se debe sumar la importancia del internet en la recolección de datos on-line por ser uno de los medios que tiene el mayor crecimiento en su audiencia y porque es más rápido y económico en comparación con el resto de los medios.

2.5.2. Análisis de la demanda.

A medida que un país va desarrollando su economía, va deslizando su atención de las necesidades primarias a la provisión de bienes industrializados y servicios. Es importante cuantificar cuál va a ser la demanda frente a los requerimientos de los consumidores de acuerdo a los diferentes niveles de ingreso. Para niveles de bajos ingresos se tenderá al consumo de productos de primera necesidad, mientras que en los niveles de altos ingresos se tenderá a una demanda selectiva priorizando la calidad, variedad y presentación del producto o servicio.

El concepto de demanda hace referencia a la cantidad de bienes y/o servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

El objetivo principal del análisis de la demanda es medir las fuerzas que afectan a los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, y como este puede participar para lograr la satisfacción de dicha demanda.

La demanda se comporta como una función que depende de algunas de las siguientes variables:

- ❖ Precio del bien o servicio que se ofrecerá
- ❖ Nivel de ingresos de los consumidores
- ❖ Preferencias de los consumidores
- ❖ Capacidad de pago de los consumidores
- ❖ Comportamiento de los precios de los bienes sustitutos y/o complementarios
- ❖ Medida gubernamentales

Una vez que se determine el tipo de cliente al que se direcciona el servicio o producto, el paso siguiente será cuantificar a esos potenciales clientes para poder determinar la factibilidad del proyecto. Este estudio también aportará información para desarrollar el plan de marketing.

2.5.3. Análisis FODA.

Existe una realidad que todo proyecto debe tener en cuenta al momento de analizar su factibilidad: el mercado se comparte con otros agentes, es decir, cada emprendimiento competirá con otros individuos, empresas u organizaciones para captar, provisionar y retener a clientes con necesidades, problemas, gustos o deseos similares.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) busca resumir en un modelo sencillo los principales factores que pueden incidir negativa o positivamente en la evolución de un negocio.

Las fortalezas y debilidades dependen de lo que ocurre en el interior de la empresa, en el emprendedor y sus recursos. Están integradas por las cualidades internas, propias y controlables del emprendedor. En cuanto al emprendimiento se debería realizar un análisis de la estructura interna en términos de cantidad y calidad de los recursos, su organización y su funcionamiento.

En tanto las oportunidades y amenazas están relacionadas con el contexto, con lo que ocurre o puede ocurrir en el exterior de la empresa. Están integradas por aspectos del entorno socio - político - económico.

El objetivo de realizar un estudio FODA es detectar y aprovechar las oportunidades, evitando las amenazas mediante un buen uso de las fortalezas y contrarrestando las debilidades.

Será imprescindible detectar las ventajas competitivas, es decir aquellos aspectos que diferencian a un negocio de sus competidores. Las ventajas pueden conseguirse por factores duros (como la inversión y el equipamiento) o por factores blandos (como la marca o el conocimiento).

2.5.4. Competidor/es.

Se define competencia a la existencia de una o más empresas o personas que ofrecen un producto o servicio con iguales o semejantes características en un determinado mercado en el cual se comparten los mismos consumidores.

Se pueden distinguir dos tipos principales de competidores:

- ❖ Empresas que realizan trabajos con similares características de tamaño u oferta de servicios al que se ofrece. En este caso es necesario identificar aquellos competidores que se encuentren en la misma zona de prestación del servicio y será fundamental analizar qué hacen para apostar por una diferenciación con respecto a estos competidores.
- ❖ Empresas y/o profesionales especialistas en los distintos oficios que comprende el mantenimiento de una instalación (hogar, empresa, organización): albañilería, electricidad, pintura, etc. Estos competidores pueden actuar como tales o como proveedores si se requiere incorporar algunos de sus servicios a la empresa, pudiendo actuar como un subcontratado.

Las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye un marco para analizar el nivel de competencia dentro de un mercado y poder desarrollar una estrategia de negocio.

- ❖ **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:** esta fuerza se utiliza en el mercado para detectar las empresas que tienen las mismas características económicas o productos similares.

Esta amenaza depende de las barreras de entrada: economías de escala, diferenciación del producto/servicio, requerimiento de capital, acceso a canales de distribución o ventajas de los costos independientes.

- ❖ **Poder de negociación de los proveedores:** esta fuerza está impuesta por los proveedores a través del poder que disponen para negociar, ya sea por las características del producto/servicio que comercializan, por el grado de concentración, etc. El nivel de poder dependerá de los siguientes factores: cantidad de proveedores en el mercado, nivel de organización del proveedor y poder de decisión en el precio.
- ❖ **Poder de negociación de los compradores:** esta fuerza constituye una amenaza para la empresa cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado.
- ❖ **Amenaza en los ingresos por productos sustitutos:** esta fuerza afecta a la empresa cuando los sustitutos de los servicios comienzan a evidenciarse, son eficaces y más baratos que los que ofrece la empresa.
- ❖ **Rivalidad entre competidores:** esta fuerza indica el grado de competencia real que existe en el mercado, más específicamente en el nicho donde se ubica el servicio que comercializa la empresa.

2.5.5. Proveedor/es.

Los proveedores son aquellos agentes (organizaciones y/ o individuos) que abastecen a la empresa de productos y/o servicios necesarios para brindar la oferta a los clientes. Es importante

identificar el o los proveedores con capacidad de proveer el servicio al menor costo, con la calidad solicitada y bajo las condiciones acordadas.

Para constituir una alianza comercial con el proveedor lo ideal es establecer un escrito en el cual se asienten los requerimientos, los plazos, las condiciones y los beneficios para ambos, fijando bases claras para interactuar en el futuro. Si un cliente está satisfecho con el servicio que adquiere volverá a contratarlo, y la empresa ante esto renovará su alianza con el proveedor.

2.5.6. Plan de marketing.

El plan estratégico para implementar mercadotecnia en la comercialización de un servicio por lo general es único y desafiante. Por tal motivo es importante diseñar un plan de mercadotecnia basado principalmente en sus principales características:

- ❖ **Intangibilidad:** los servicios antes de ser adquiridos no pueden verse, sentirse, oírse u olerse. Para disminuir esta incertidumbre los consumidores observan y analizan la calidad del servicio, por ejemplo, ubicación, prestadores, material de comunicación, precio, entre otros ítems. El objetivo en este punto es que el prestador intente que el servicio sea tangible para el comprador.
- ❖ **Inseparabilidad:** en la prestación de servicios la interacción entre proveedor-cliente influyen en el resultado.
- ❖ **Variabilidad:** los servicios son muy variables y su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace.

- ❖ **Calidad de perecedero del servicio:** los servicios no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos con posterioridad.

PRODUCTO O SERVICIO

Es muy importante tener en cuenta los siguientes puntos al momento de realizar el plan de mercadotecnia de un servicio:

- ❖ Componentes de la población y del ingreso
- ❖ Patrones de compra (cuándo, dónde y cómo compran los clientes, quién realiza la compra y quién toma las decisiones de compra).
- ❖ Los determinantes psicológicos del comportamiento de compra (actitudes, percepciones, personalidad, etc.)
- ❖ Factores sociológicos (estructuras social y pequeños grupos de influencia)

PRECIO

Se denomina precio al valor de intercambio que le asignamos a un producto o servicio, en base a la utilidad o satisfacción de la compra y el uso o el consumo del servicio.

Para definir el precio del servicio se deberán considerar tres aspectos fundamentales: el costo de los insumos, la producción y la rentabilidad que se desea obtener por la comercialización del mismo.

Otro punto importante y que condicionará el precio de venta del servicio, es lo que se denominan costos variables. Será importante identificarlos y determinarlos.

Por último y no menos importante es el valor que los clientes asignan al servicio por el cual están abonando, esto es muy subjetivo y se construye desde los aspectos que forman un producto imaginario: beneficios percibidos, imagen, necesidades satisfechas, etc.

Como se indicó anteriormente, los servicios cuentan con una característica diferencial: son perecederos. Esto genera que no se puedan almacenar y que su demanda sea fluctuante en el tiempo. Por estos motivos es muy importante la creatividad a la hora de fijar el precio de venta del mismo.

La base para definir el precio de venta sería:

$\text{PRECIO DE VENTA} = (\text{Costo Unitario Variable} + \text{Costo Unitario Fijo}) + \% \text{ de Ganancia.}$

Para obtener los valores de esa fórmula es necesario realizar un análisis de costos y definir el precio mínimo al que se debe ofrecer el servicio para no perder dinero y permitir crear una estrategia de precios que varíe para cada tipo de clientes.

Una vez que se fijen los precios será necesario definir una política de ventas, en la cual se incluya la forma de comunicar a los clientes el precio de los servicios que se ofrecen, los paquetes que incluyen los servicios, descuentos o premios a consumidores, políticas de cancelación, limitaciones en cantidades de ventas, entre otros.

PLAZA

Se denomina plaza a la distribución del producto y/o servicio que se va a entregar a los consumidores a través de los distintos intermediarios existentes para tal fin.

En relación a la prestación de servicios, es una gran ventaja competitiva definir un sistema de distribución comercial accesible a los potenciales clientes, es decir, que puedan adquirir el servicio tan simple como si lo hiciesen en el competidor. Al elegir los canales de distribución comercial se toma una de las decisiones estratégicas más importante de un negocio, ya que se está determinando el resto de las variables comerciales: precios, condiciones de pago, promociones, comunicación, entre otros.

PROMOCIÓN

La promoción hace referencia a los medios para comunicarse con los consumidores actuales y potenciales como así también con los intermediarios en la distribución de los productos y/o servicios.

Como se mencionó anteriormente los clientes al momento de contratar servicios, es decir productos imaginarios, están optando por servicios de acuerdo a la imagen que han creado en sus mentes. Estas imágenes mentales se deben a experiencias que vivieron los consumidores en algún momento de su vida y al aporte que realizan las empresas a sus consumidores a través de la forma de comunicar sus productos.

Es muy importante definir los medios de comunicación que utilizará la empresa para exponer sus servicios y exhibirse al mercado, esto es producto de una planificación de su identidad corporativa. Se podrían mencionar tres ejes como base para definir la política de promoción:

- ❖ Creación y gestión de la imagen de la empresa y sus productos: como se da a conocer la empresa.
- ❖ Motivación al cliente y al canal de distribución: como se atraen más clientes.
- ❖ Relación de la empresa con actores internos (socios, trabajadores, etc.) y/o externos (consumidores, clientes, etc.): cómo percibe a la empresa la sociedad.

Cuando lo que se desea comercializar implica un servicio, es decir un bien intangible, se deberá hacer mayor hincapié en la promoción, para lo cual será necesario desarrollar los siguientes puntos:

- ❖ **IDENTIDAD GRÁFICA:** hace referencia a las representaciones visuales. Que un negocio se presente siempre de la misma manera hace que el cliente lo identifique con claridad y lo considere una empresa constituida. Esto significa que siempre debe mantener los mismos colores, logotipos, tipografía, etc.
- ❖ **PAPELERÍA COMERCIAL:** este punto hace referencia a la papelería comercial o material de promoción que se utilizará para informar sobre el servicio a comercializar, por ejemplo: folletos, tarjetas de presentación, formularios, página web, entre otros.

- ❖ **CONTACTO CON LA COMPRA:** es sustancial definir el trato con el cliente. Planificar una buena atención al cliente que se contacte con la empresa, los horarios de atención y la presencia de las personas que conforman la empresa.

Los servicios son intangibles, por tal motivo la tarea de promocionar el mismo se vuelve un reto para la empresa. Existen ciertas herramientas como la venta personal, la publicidad y otras formas indirectas de promoción que son utilizadas de forma extensiva para ofrecer el servicio.

Es importante al momento de confeccionar un programa promocional tener en cuenta tres objetivos principales:

- ❖ Resaltar los beneficios del servicio
- ❖ Diferenciar la oferta en relación a la de los competidores
- ❖ Crear una buena reputación

2.6. Estudio de la viabilidad técnica

En el estudio técnico se analizan las distintas alternativas y condiciones en que pueden combinarse los factores productivos. Este análisis permite determinar la capacidad de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio, ya que de esto depende la magnitud de los costos o inversiones que deberá efectuarse si se implementa el proyecto.

2.6.1. Localización.

La localización de un proyecto determina el éxito o fracaso del negocio, y está relacionada estrechamente con criterios económicos, sociales, emocionales, estratégicos e institucionales.

Tomar la determinación del lugar dónde se localiza un proyecto es una decisión a largo plazo y siempre debe tenerse en cuenta maximizar la rentabilidad del proyecto. Es importante tener en cuenta los siguientes factores que ayudan a tomar la decisión sobre la localización:

- ❖ Medios y costos de transporte
- ❖ Disponibilidad y costo de mano de obra
- ❖ Cercanía de las fuentes de abastecimiento
- ❖ Factores ambientales
- ❖ Cercanía del mercado
- ❖ Estructura impositiva y legal
- ❖ Disponibilidad de suministros
- ❖ Comunicaciones

2.6.2. Tamaño.

Con respecto al tamaño que tendrá un proyecto es muy importante su determinación, ya que esto condiciona el nivel de las inversiones y costos que se calculen, y por lo tanto, sobre el cálculo del retorno financiero potencial de la inversión. La decisión que se tome en relación al

tamaño del proyecto dependerá del nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por venta.

Para establecer el tamaño se deben analizar las variables del proyecto: cantidad demandada, disponibilidad de insumos, localización y plan estratégico comercial.

Es importante definir un tamaño que pueda ir adecuándose a mayores requerimientos de operación que demande el mercado en un futuro, con el fin de evitar una capacidad ociosa inicial.

2.7. Estudio de la viabilidad financiera

La puesta en marcha de un nuevo proyecto implica tomar varias decisiones, en especial y una de las más interesantes para los emprendedores es la que hace referencia al análisis de la viabilidad económica.

La viabilidad económica se relaciona con los recursos financieros existentes para poner en marcha el proyecto y con las ganancias que se esperan obtener, en busca de definir mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es rentable o no su implementación.

El estudio de la viabilidad económica está relacionado directamente con la rentabilidad del proyecto. La principal herramienta para llevar a cabo un análisis objetivo es el flujo de fondos, el cual agrupa y evalúa una serie de ítems sobre el proyecto que se llevará a cabo: inversiones, ingresos operacionales, costos, impuestos, etc.

Una vez realizado el análisis mencionado anteriormente, se desarrollan diversos indicadores con el fin de evaluar la capacidad de un proyecto de generar rentabilidad financiera. Los más utilizados son: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), periodo de recuperación de la inversión (PRI) y relación beneficio costo (B/C).

Cuando en esta etapa se desarrolle el estudio financiero es importante considerar la variable del financiamiento, la cual genera diferencias a la hora de evaluar la rentabilidad de un proyecto o la rentabilidad para el inversionista. Cuando se incluye el efecto del financiamiento en un flujo de fondos, por ejemplo un leasing o un préstamo, se deja de medir la rentabilidad del proyecto para comenzar a medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto, las cuales pueden diferir entre sí.

2.7.1. Inversiones.

Las inversiones de un proyecto pueden dividirse en dos: las que se realizan antes de la puesta en marcha del proyecto y que originan un calendario de inversiones o plan de inversión; y las que se realizan durante la operación del proyecto.

Cuando se habla de inversión inicial es importante marcar la diferencia entre dos aspectos: el económico y el financiero.

El aspecto económico hace referencia a las compras y a las ventas producidas sin tener en cuenta el momento que se hagan efectivas; y es de utilidad para calcular los costos fijos del emprendimiento y proyectar los requerimientos de ventas y compra de materiales.

Mientras que el aspecto financiero sí considera el momento en que efectivamente se paga y se cobra, es decir, cuando ingresa y egresa el dinero. Teniendo en cuenta el aspecto financiero se puede desarrollar el flujo de fondos o cash-flow.

Para evitar tener una inversión inicial muy alta y obsoleta, es importante poder detallar las necesidades mes a mes, incluyendo las proyecciones de producción y ventas estimadas.

Plan de inversión

Como primer paso se debe determinar los recursos necesarios para iniciar con el proyecto como así también para el posterior desarrollo productivo.

El paso siguiente será verificar si se cuenta con estos recursos en el entorno, de lo contrario se debe evaluar la posibilidad de buscar financiación.

Las inversiones que se deben realizar antes de la puesta en marcha se pueden clasificar en tres tipos:

- ❖ **Inversiones en activos fijos:** son aquellas inversiones que se realizan en los bienes tangibles, como obras físicas, equipamiento de planta y oficinas, entre otros; y que se utilizarán en el proceso productivo o de apoyo a la operación normal del proyecto.

A nivel contable los activos fijos están sujetos a depreciación.

- ❖ **Inversiones en activos intangibles:** son aquellas inversiones que se realizan en activos conformados por los servicios o derechos adquiridos, por ejemplo patentes, capacitación,

sistema de información, entre otros; y que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

A nivel contable los activos intangibles están sujetos al sistema de amortización.

- ❖ **Inversiones en capital de trabajo:** hace referencia al conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado.

2.7.2. Flujo de fondos.

La evaluación financiera comienza con una investigación para identificar, valorar y comparar los costos y beneficios asociados al proyecto que se desea implementar. Su principal objetivo es brindar información para tomar una decisión fundada sobre los alcances y riesgos del proyecto, analizando la capacidad financiera del mismo.

La principal herramienta que se utiliza para realizar una evaluación financiera eficiente es la usualmente llamada: flujo de fondos. Esta técnica nos muestra la evolución financiera de la empresa, es decir, hasta cuando alcanza su capacidad normal o surge la necesidad de financiamiento.

El flujo de fondos está integrado por la estimación de ingresos y egresos de fondos, y necesidades de crédito para lograr un equilibrio. Los ingresos se componen principalmente por cobranzas y pagos de clientes, no considera las cuentas incobrables. Los egresos son tanto costos fijos como variables, por ejemplo, pago a proveedores, sueldos, impuestos, etc.

Es importante tener en claro la siguiente regla: en la confección de los presupuestos económicos se considera el criterio de lo devengado, porque su principal objetivo es evaluar la brecha entre lo real y lo presupuestado. En cambio, en la elaboración de los presupuestos financieros se considera el criterio de lo percibido, es decir, se considera el momento real en el cual se produce el ingreso o la salida del dinero.

Por lo tanto, el flujo de fondos utilizará el criterio de lo percibido, ya que su objetivo es dar cuenta del dinero disponible, es decir la liquidez con la se dispone para hacer frente a las obligaciones.

La construcción de un flujo de fondos varía si es para analizar un proyecto de una empresa nueva o si es para evaluar una empresa en marcha, como así también el fin que se persigue con su elaboración:

- ❖ Para medir la rentabilidad del proyecto
- ❖ Para medir la rentabilidad de los recursos propios
- ❖ Para medir la capacidad de pago frente a las obligaciones asumidas (préstamos).

Construcción flujo de fondos

Los ítems que conforman el flujo de fondos proceden de los estudios en relación a las distintas variabilidades: de mercado, técnico y organizacional. A continuación solo se describe la confección de un flujo de fondos para medir la rentabilidad de un proyecto.

Comúnmente el flujo de fondos se diseña en base a una matriz, por lo general se utiliza una planilla de cálculo de Excel. La misma contiene, por un lado columnas en las cuales se dispone el periodo de tiempo que se utilizará: días, meses, años; y por otro lado filas en las cuales se detallan los ingresos y egresos de dinero. Se deben considerar tres elementos básicos:

- ❖ **Egresos iniciales:** corresponde al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto.
- ❖ **Ingresos y egresos de operación:** es todo el dinero que ingresa o egresa real de la empresa, propio de su actividad productiva o de servicios, incluyendo aquí la venta de activos (desinversión) y los costos variables y fijos. Es importante tener en claro la diferencia entre devengado y real, ya que el momento en que realmente se hacen efectivos los ingresos y los egresos será determinante para la evaluación del proyecto.
- ❖ **Momento en que acontecen los ingresos y egresos:** el momento cero muestra todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto. El horizonte de evaluación depende de las características de cada proyecto. Si el proyecto no tiene una vida útil esperada, se aplicará la convención general usada para proyectar los flujos a diez años.

Al reemplazar un activo durante el periodo de evaluación debe asentarse en el mismo momento el ingreso por la venta y el egreso por la compra.

A continuación se indica la fórmula para obtener un flujo de fondos:

+Ingresos afectos a impuestos (1)
- Egresos afectos a impuestos (2)
- Gastos no desembolsables (3)
= Utilidad antes de impuesto
- Impuestos
= Utilidad después de impuesto
+ Ajustes por gastos no desembolsables (4)
- Egresos no afectos a impuestos (5)
+ Beneficios no afectos a impuestos (6)
= Flujo de caja

(1) Se entiende por **ingresos afectos a impuestos** a todos aquellos que aumentan la utilidad contable de la empresa. Están constituidos por los ingresos esperados a través de la venta de los productos o servicios que ofrece la empresa, los cuales se obtienen multiplicando el precio de cada unidad por la cantidad de unidades que se proyecta producir y vender cada año.

(2) Se entiende por **egresos afectos a impuestos** a todos aquellos que disminuyen la utilidad contable de la empresa. Están constituidos por los costos variables que resulten del costo de fabricación unitario por las unidades producidas, además se debe considerar el costo anual fijo de fabricación, la comisión de ventas y los gastos fijos de administración y ventas.

(3) Se consideran **gastos no desembolsables** a todos aquellos gastos que para fines tributarios son deducibles pero que no generan salidas de caja. Por ejemplo la depreciación, la amortización de los activos intangibles y el valor libro de un activo que se venda. Vale aclarar que la depreciación resulta de aplicar la tasa anual de depreciación a cada activo.

Como no son salidas de caja, primero se restan para incorporar el efecto tributario a favor del proyecto y luego se suman en el ítem **ajuste por gastos no desembolsables** (4).

(5) Se entiende por **egresos no afectos a impuestos** a todas las inversiones debido a que no aumentan ni disminuyen la riqueza de la empresa. Por ejemplo, un reemplazo de activos (máquina por caja) o un aumento paralelo de activo y pasivo (máquina y endeudamiento)

(6) Se considera como **beneficios no afectos a impuestos** al valor de desecho del proyecto y la recuperación del capital de trabajo siempre y cuando el valor de desecho se haya calculado por el mecanismo de valoración de activos (contable o comercial).

(Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, 2008, p. 294-297)

2.7.3. Técnicas de evaluación.

El principal objetivo que tiene la evaluación financiera es determinar, con el menor grado de incertidumbre, si un proyecto será rentable o no. Para llevar a cabo este propósito existen ciertos

indicadores que medirán en base al flujo de fondos, la capacidad que tendrá un proyecto de inversión de generar rentabilidad financiera.

Si los indicadores financieros expresan que el proyecto es capaz de generar rentabilidad mayor a la que el inversionista percibirá invirtiendo su capital en algún otro instrumento de inversión, entonces el proyecto evaluado se aprobará y la inversión se realizará.

El resultado de la evaluación se mide por medio de distintos criterios que son complementarios entre sí. A continuación se describen los indicadores financieros más utilizados:

- ❖ **VAN (Valor Anual Neto):** representa la rentabilidad expresada en valor monetario que se espera por la implementación del proyecto. “Se calcula como la diferencia entre todos los ingresos y egresos del proyecto en un tiempo determinado, expresados en moneda actual”. (Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, 2008, p. 321)

Su fórmula de cálculo es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Y_t : representa el flujo de ingresos del proyecto.

E_t : representa el flujo de egresos del proyecto.

I_0 : representa la inversión inicial en el momento cero de la evaluación.

i : representa la tasa de descuento.

Una vez aplicada la fórmula anterior, el resultado puede determinar si es rentable o no el proyecto:

- ✓ VAN mayor a 0 Proyecto Rentable
 - ✓ VAN menor a 0 Proyecto No Rentable
 - ✓ VAN igual a 0 Proyecto Indiferente
- ❖ **TIR (Tasa Interna de Retorno):** representa la más alta tasa de interés que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se pidiesen prestados, y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo a medida que se fueren produciendo.

Cuando se utiliza este indicador, se evalúa al proyecto en función de la única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados sean exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. (Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, 2008, p. 323)

En conclusión, es la tasa de interés que hace que los costos sean equivalentes a los ingresos.

Su fórmula de cálculo es:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Y_t: representa el flujo de ingresos del proyecto.

E_t : representa el flujo de egresos del proyecto.

I_0 : representa la inversión inicial en el momento cero de la evaluación.

r : representa la tasa interna de retorno.

Una vez aplicada la fórmula anterior, el resultado debe compararse con la tasa de descuento de la empresa, lo que puede determinar si se acepta o no el proyecto:

- ✓ TIR mayor o igual a la tasa de descuento Proyecto Aceptable
 - ✓ TIR menor a la tasa de descuento Proyecto No Aceptable
- ❖ **B/C (Relación Beneficio/Costo):** consiste en obtener la razón entre los beneficios actualizados del proyecto y los costos actualizados del proyecto (incluyendo las inversiones), es decir, entre lo que se tiene que invertir para desarrollar un proyecto y lo que se gana al realizar esta inversión.

Existe un inconveniente con la aplicación de esta técnica, ya que la misma no toma en cuenta el valor tiempo del dinero. Esta herramienta brinda un índice de relación en lugar de un valor concreto.

Su fórmula de cálculo es:

$$\frac{\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

Y_t : representa el flujo de ingresos del proyecto.

Et: representa el flujo de egresos del proyecto (incluida la inversión I_0).

i: representa la tasa de descuento.

Una vez aplicada la fórmula anterior, el resultado puede determinar si es factible económicamente un proyecto.

- ✓ Cuando la VAN es cero la RCB es igual a 1
- ✓ Cuando la VAN es superior a cero la RCB será mayor que 1 Proyecto

ECONÓMICAMENTE FACTIBLE

- ❖ **PR (Período de Recuperación):** representa el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial. (Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain,2008, p. 329)

Su fórmula de cálculo es:

$$PR = \frac{I_0}{BN}$$

I_0 : representa la inversión inicial.

BN: representa los beneficios netos generados por el proyecto en cada periodo.

2.7.4. Cuadro de mando integral (CMI).

En la actualidad las empresas se encuentran influenciadas por la presión competitiva del entorno, por lo cual requieren de una herramienta capaz de brindar información sobre el avance de la visión y los objetivos establecidos en el plan estratégico de la empresa.

El cuadro de mando integral (CMI), también llamado balanced scorecard (BSC), es un sistema de gestión que permite conocer cuándo una empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, es decir, permite establecer y supervisar los objetivos de la empresa y de las diferentes áreas.

El CMI sugiere que se perciba a la organización desde las siguientes perspectivas:

- ❖ **FINANCIERA:** esta perspectiva abarca el área de los accionistas, es decir, la visión y la creación de valor de la empresa, por ejemplo las ganancias, el desarrollo de la compañía y la rentabilidad de la misma.

Se utilizan algunos de los siguientes indicadores: índice de liquidez, índice de endeudamiento, índice de rendimiento del capital invertido, entre otros.

- ❖ **DEL CLIENTE:** esta perspectiva refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado, es decir, las relaciones con los clientes y las expectativas que estos tienen para con la compañía.

Se utilizan algunos de los siguientes indicadores: satisfacción del cliente, reclamos resueltos sobre total de reclamos, nuevos cliente, entre otros.

- ❖ **INTERNA:** esta perspectiva analiza indicadores de los procesos internos de la empresa que son críticos para el posicionamiento en el mercado.

Se utilizan algunos de los siguientes indicadores: calidad, costos de los procesos productivos, selección de clientes, porcentaje de productos nuevos, bases de datos, entre otros.

- ❖ **DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:** esta perspectiva se basa en los recursos de la empresa: materiales y personas; considerando de suma importancia el modelo de negocio a través de la creación de valor: inversiones en mejoras y desarrollos de los recursos.

2.8. Conclusión

En el mundo de los negocios surgen obstáculos, oportunidades y nuevos retos, por lo cual se vuelve imprescindible tomar decisiones lo más acertado posible. Para lograr este objetivo se utilizan diferentes herramientas con el fin disminuir la incertidumbre existente.

En el presente capítulo se brinda un marco teórico sobre el desarrollo de un plan maestro y los diferentes estudios de viabilidad o factibilidad, los cuales servirán como guía y brindarán información para la toma de decisiones en relación a la puesta en marcha del proyecto.



CAPITULO III: Relevamiento de información



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

INTEGRAL SERVICE

De acuerdo a la clasificación de proyectos, Integral Service se enmarca en la creación de un nuevo servicio, para lo cual se debe realizar un estudio de los costos y beneficios que demandará esta inversión y se debe reunir información de los potenciales clientes y competidores existentes, como así también analizar el entorno tecnológico, económico, político y legal.

3.1. Evaluación de la viabilidad legal e impositiva

En esta sección se evalúan todas las condiciones legales de la empresa para su constitución y puesta en marcha.

Para determinar la forma legal en la cual se enmarcará la empresa Integral Service, se deben analizar las ventajas y desventajas que presentan las opciones expuestas en las Leyes n° 26.565, n° 26.994 y la nueva Ley de Emprendedores. En la Tabla 3.1 se realiza un pequeño resumen de cada una de ellas.

Si se considera que la empresa tendrá un gran volumen de compras y ventas, lo más conveniente es configurar una S.R.L., una S.A.U. o una SAS. Por el contrario, si el volumen de compras y ventas se encuentra dentro de los límites del Monotributo, se aconseja siempre optar por la figura legal de persona física sin tipo societario, para que resulte menos costoso para el contribuyente.

Siempre que se esté frente a un pequeño emprendimiento, lo recomendable es iniciarse legalmente como persona física sin tipo societario e impositivamente como monotributista y

luego realizar un monitoreo mensual de la evolución de la empresa; en caso de convenir se creará una S.A.S, S.R.L. o una S.A.U.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.R.L.)	<ul style="list-style-type: none"> * El IVA correspondiente a las compras se puede tomar como crédito fiscal. Se convierte en costo. * No tiene límites de puntos de venta, ni espacio físico ni energía consumida. * Los socios pueden desarrollar actividades a través de una estructura jurídica que no involucran su patrimonio personal. 	<ul style="list-style-type: none"> * Requiere de dos o más socios. * Requiere realizar las presentaciones de declaraciones juradas mensuales o anuales ante la Afip. * Se debe constituir por instrumento público y por acto único. * Inscripción en la Inspección General de Justicia (IGJ). * Debe integrarse no menos del 25% de los aportes comprometidos en el estatuto y completarse dentro de los 2 años.
SOCIEDAD ANÓNIMA UNIPERSONAL (S.A.U.)	<ul style="list-style-type: none"> * Requiere de un socio. * El IVA correspondiente a las compras se puede tomar como crédito fiscal. Se convierte en costo. * No tiene límites de puntos de venta, ni espacio físico ni energía consumida. * El único socio puede desarrollar actividades a través de una estructura jurídica que no involucra su patrimonio personal. 	<ul style="list-style-type: none"> * Requiere realizar las presentaciones de declaraciones juradas mensuales o anuales ante la Afip. * Se debe constituir por instrumento público y por acto único. * Inscripción en la Inspección General de Justicia (IGJ). * Debe contar con tres síndicos y tres directores. * El socio único no puede adquirir acciones o constituir otra SAU. * El capital debe ser integrado totalmente en el acto constitutivo. * Fiscalización estatal permanente.
<p>Las SAU y las SRL tienen regímenes legales muy similares. En ambas los socios o accionistas limitan su responsabilidad, y el tratamiento impositivo es similar en ambas. En la práctica, la SAU es un poco más onerosa que la SRL por su obligación de pagar tasa anual en la IGJ y presentación de estados contables.</p>		
PERSONA FÍSICA SIN TIPO SOCIETARIO (UNIPERSONAL)	<ul style="list-style-type: none"> * Flexibilidad en la toma de decisiones. * Posibilidad de acceder a la categoría de monotribustita. * Menores obligaciones en el área contable. 	<ul style="list-style-type: none"> * Solidaridad personal con sus propios bienes por los actos empresariales. * Menor acceso al crédito.

<p>SOCIEDAD DE HECHO (S.H.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Inscripción individual en la Afip pero ventajas impositivas similares a las empresas unipersonales. * Posibilidad de acceder a la categoría de monotribustita. * Menores obligaciones en el área contable. 	<ul style="list-style-type: none"> * Solidaridad personal de cada socio con sus propios bienes por las acciones de la empresa. * Menor acceso al crédito.
<p>SOCIEDAD DE ACCIONES SIMPLIFICADA (SAS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * La sociedad puede ser unipersonal, es decir de una sola persona. * El emprendedor decide a qué precio emite sus acciones dependiendo del tipo de inversor con el que cuente. * La sociedad puede tener un objeto de negocio amplio, para que cuando la empresa crezca no tenga que actualizarlo. * Acceso a mayor financiación por parte del Estado. * La ley prevé que los libros contables sean digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Incertidumbre respecto de su funcionamiento por ser una nueva sociedad. * Requiere realizar las presentaciones de declaraciones juradas mensuales o anuales ante la Afip. * Se debe constituir por instrumento público y/o privado y por acto único. * Inscripción en la Inspección General de Justicia (IGJ). * El capital debe ser integrado totalmente en el acto constitutivo. * Fiscalización estatal permanente. * La SAS unipersonal no puede constituir ni participar en otra SAS unipersonal. * Al momento de constituir la sociedad, el capital no podrá ser inferior al importe equivalente a dos (2) veces el salario mínimo vital y móvil. * Los aportes de dinero deben integrarse en un 25% como mínimo al momento de la suscripción, los aportes en especie deben integrarse 100% al momento de la suscripción. * Los socios garantizan solidaria e ilimitadamente a los terceros la integración de los aportes.

Tabla 3.1 Ventajas y desventajas de distintas opciones legales.

3.1.1. Monotributo.

El Monotributo es una forma simplificada que se creó en 1998 con una característica impositiva principal: el impuesto a las ganancias, el impuesto al valor agregado (IVA) y el aporte

al sistema previsional se abona en una única cuota fija mensual. Tiene sus ventajas y desventajas, las cuales se detallan en la Tabla 3.2.

En el Monotributo existe una categorización, en la cual deberá encuadrarse la organización de acuerdo a los siguientes criterios:

- ❖ **Ingresos brutos anuales:** hace referencia a los ingresos producidos por las ventas, locaciones o prestaciones correspondientes a operaciones realizadas por cuenta propia o ajena.
- ❖ **Superficie afectada a la actividad:** se refiere al espacio físico destinado sólo a la atención al público.
- ❖ **Energía eléctrica consumida anual:** se considera la energía que resulte de las facturas cuyos vencimientos hayan operado en los últimos 12 meses anteriores a la finalización del cuatrimestre.
- ❖ **Monto de los alquileres devengados en el año.**

El Monotributo plantea algunas excepciones que se deben tener en cuenta:

- ❖ No se podrá superar los parámetros máximos definidos para cada categoría
- ❖ El precio máximo unitario de venta no deberá superar el importe de \$ 2.500
- ❖ No podrán realizar más de 3 actividades simultáneas o no poseer más de 3 unidades de explotación

La ley insta que para aquella organización que recién inicie sus actividades y comience con el trámite de inscripción, al momento de determinar la categoría que le corresponde deberá

tener en cuenta únicamente el criterio de la superficie afectada. Durante el primer año desde el inicio de actividades y cada cuatro meses, se deben analizar los otros dos criterios, ingresos brutos obtenidos y energía eléctrica consumida. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se verifica si la categoría actual es correcta o si es necesario realizar una recategorización. Posterior a este primer año, la recategorización es cuatrimestral y se debe llevar a cabo en los meses de Enero, Mayo y Septiembre.

Para ser contribuyente de este régimen simplificado se debe contar con un número de CUIT y CLAVE FISCAL. La adhesión al Monotributo debe realizarse a través de la página web de la AFIP (www.afip.gov.ar), la cual cuenta con un instructivo paso a paso para guiar al usuario sobre los trámites a realizar (ver anexo n° 1). En la Tabla 3.2 se detallan las ventajas y desventajas que presenta el Monotributo para el emprendedor.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MONOTRIBUTO	<ul style="list-style-type: none"> * La cuota es fija y mensual. * Permite acceder a una obra social. * Se realiza aporte al sistema de seguridad social. * Permite tener hasta 3 puntos de ventas. * No requiere la presentación de declaraciones juradas mensuales o anuales ante la Afip. * Permite contratar empleados. * El monotributista puede ser trabajador en relación de dependencia. * El monotributista puede realizar exportaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Según el negocio, la actividad frente al IVA y la situación personal del emprendedor, no siempre la cuota fija del monotributo es menor a la que le corresponde en un régimen general. * El IVA correspondiente a las compras se convierte en costo. * El monotributista no puede realizar importaciones. * El monotributista cada cuatro meses si supera los límites de su categoría debe recategorizarse. * El monotributista desarrolla actividades a través de una estructura jurídica que involucra su patrimonio personal.

Tabla 3.2 Ventajas y desventajas del monotributo.

3.2. Evaluación de la viabilidad comercial y técnica

A continuación se resume el análisis FODA relevado y confeccionado para el proyecto que se desea implementar (Tabla 3.3). Esta información sirve como base para identificar los factores críticos para el nuevo negocio y el trazado de planes de contingencia con el fin de reducir el riesgo de las amenazas y debilidades y aprovechar las posibilidades que otorgan las fortalezas y oportunidades.

Existen algunos factores que dependiendo de cómo se manejen pueden convertirse en puntos críticos o en un futuro éxito en el mercado de los servicios. El ser una empresa nueva y pequeña, puede generar posiciones negativas como así también positivas en los clientes: por ejemplo puede provocar poca credibilidad basada en la tradición y experiencia que los años le han dado a cada persona, o por el contrario siendo una empresa novedosa puede considerarse que sea más flexible ante posibles cambios o variaciones en las expectativas de los clientes.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> * Marco legal requerido: La empresa cuenta con el marco regulatorio legal e impositivo que permite que la misma esté en el mercado formal y no actuar en la informalidad como lo cuentapropistas que frecuentan este nicho de mercado. * Personal calificado: Experiencia de más de 15 años en el rubro de servicios técnicos y de mantenimiento. * Modelo de negocio nuevo: primera empresa en brindar un servicio de mantenimiento integral a través de un sistema de cuota prepaga. * Se ofrece un servicio con garantía demostrando responsabilidad empresarial. * Retroalimentación continua. * Alianzas estratégicas con proveedores. * No es necesaria una infraestructura muy importante para operar. 	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa no tiene posicionamiento en el mercado. * No tiene trayectoria. * Alto riesgo de pérdida de proveedores por contratación directa con el cliente. * Se pretende implementar en los clientes un sistema de pago que no es usual para la sociedad argentina. * Falta de experiencia en empresas con sistema de cuota prepaga. * No cuenta con una base de datos de clientes y obtenerla es costosa.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS AGRESIVAS	ESTRATEGIAS CONSERVADORAS	
<ul style="list-style-type: none"> * Demanda potencial: crecimiento del mercado de servicios de mantenimiento para hogares y negocios. * Servirse de lo que los clientes necesitan y no se lo dan los competidores: un servicio integral y un servicio preventivo. * Políticas de inversión y desarrollo nacional. * Alto crecimiento de la construcción. * Negocio masivo. * Necesidad permanente de servicios. * Crecimiento del mercado meta. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ventaja competitiva al ser un negocio que siempre se requerirá. * Crear valor agregado por la calidad del servicio prestado. * Evidenciar las facilidades de trabajar directamente con una empresa, respaldo y garantía del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Hacer uso de la comunicación de persona en persona. * Hacer uso del auge de los servicios como principal actividad económica. * Realizar un plan de comercialización para acceder a diferentes sectores. * Aprovechar las ventajas de tener una empresa legalmente constituida. * Crear conciencia de las ventajas que ofrece para el cliente trabajar con una empresa. 	

AMENAZAS	ESTRATEGIAS COMBATIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de precios en los servicios prestados por los proveedores. * Numerosos competidores directos e indirectos. * Cambio en las necesidades y gustos de los clientes. * Tradición. * Crisis económica. * Tendencia cultural hacia recomendados, no hacia intermediarios o agencias. * Al contar con una infraestructura pequeña, puede despertar menor interés en clientes y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Generar fidelidad en clientes y proveedores, debido a la importancia de valor agregado en ambos. * Al ser una empresa pequeña, reacciona rápido a los cambios y necesidades del entorno. * Utilizar la diversidad de servicios para marcar una diferencia clara con la competencia. * Realizar una página de internet como apoyo de infraestructura para la empresa. * Ofrecer precios competitivos accesibles al mercado que permitan su entrada frente a los líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Obtener conocimientos técnico y práctico de todos los servicios a prestar. * Crear pertenencia de los proveedores hacia la empresa. * Crear necesidad de nuestros servicios en el mercado, facilitando la consecución y prestación de los mismos. * Personalización del servicio. * Generar confianza y cercanía de los clientes, otorgando un trato amable, creando lazos hacia la empresa.

Tabla 3.3 Análisis FODA.

3.2.1. Competidores.

El modelo de negocio que se plantea abarca varias tareas creando una empresa que centralice muchas actividades en una nueva categoría denominada servicios para el hogar o el negocio, con un sistema de cuota prepaga; tipología que hoy en el mercado no existe.

La competencia para este proyecto es muy amplia, ya que comprende todas las empresas formales dedicadas a la prestación de cualquiera de los servicios que brinda el proyecto. Pero Integral Service cuenta con un punto a favor y del cual se busca obtener beneficio: realizar las operaciones por medio de una afiliación en donde el hogar o el negocio se vincula con la empresa y recibe los beneficios ofrecidos por esta.

Existe la presencia de un competidor que representaría la competencia directa para la empresa y que en el último tiempo se ha potenciado: los seguros para el hogar o el negocio, comercializados por lo general, a través de los Bancos. Cuando se contrata un seguro del hogar por medio de esta entidad, se adquieren una serie de servicios entre los cuales se encuentra el servicio de mantenimiento integral a la propiedad. Por ejemplo si a usted se le rompe un grifo tiene que realizar la denuncia al seguro, y la aseguradora le brindará dos posibles soluciones: usted contrata una empresa (plomero, electricista, etc.) de forma particular y luego presenta el comprobante de gasto para que el seguro le haga el reintegro de la reparación o la aseguradora le envía un técnico de alguna empresa proveedora de ellos.

Los seguros del hogar presentan una ventaja destacable sobre el proyecto que se desea implementar: el servicio tiene un bajo costo mensual para el cliente, por lo general ronda un promedio de \$ 400. Pero también presentan una gran desventaja: el cliente por lo general no utiliza los servicios de mantenimiento ofrecidos por el seguro debido al engorroso y burocrático proceso que debe realizar para solicitarlo (completar formularios, enviar mails, adjuntar fotos, etc.), además de poco personalizado y confiable que se torna (no se cuenta con referencias del técnico que ingresará al hogar o negocio a realizar el servicio). Esta última desventaja que se detalla será la ventaja competitiva que se deberá desarrollar en el proyecto para destacarse sobre la competencia.

Analizando el proyecto que se desea implementar en relación a las cinco fuerzas de Porter en su conjunto, se detecta que en el mercado o nicho en el cual se comercializará el servicio existe

una gran competencia; lo que genera una amenaza con el ingreso de productos sustitutos, con el poder de negociación con los clientes y con la rivalidad entre los competidores. Pero hay que destacar una ventaja sobre las empresas de la competencia, la cual se deberá reforzar y hacer hincapié cuando se ofrezca el servicio: UNA ÚNICA EMPRESA QUE OFRECE UN SERVICIO INTEGRAL DE MANTENIMIENTO A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE CUOTA PREPAGA.

Con respecto a la negociación con los proveedores es muy baja esta amenaza, ya que existe un amplio número de proveedores y, los tipos de servicios a ofrecer (plomería, electricidad, etc.) no cuentan con características para considerarlos únicos en el mercado. Si es importante destacar que constituye una amenaza la integración vertical para atrás que pudiesen realizar los proveedores, quienes en este proyecto cumplen un rol de intermediarios entre la empresa y los clientes.

3.2.2. Investigación de mercado

Para analizar el potencial consumidor y el nicho de mercado en el cual se desea irrumpir, se llevó a cabo una investigación de mercado. Esta evaluación brindó datos sobre las preferencias de los consumidores y otorgó indicadores que ayudan a la toma de decisiones sobre la implementación del proyecto y su rentabilidad.

Para realizar la investigación se utilizó como principal técnica la cuantitativa, en especial la encuesta. A partir de esta herramienta se trató de analizar algunas de las siguientes variables:

mercado, consumidor, plaza, precio de venta; como así también obtener datos de los potenciales clientes: qué perfil tienen, dónde viven, trabajan y compran, por qué y cuándo compran el tipo de servicio que se ofrecerá, cuánto pagan, cuánto están dispuestos a abonar.

La población de la ciudad de Córdoba para el 2011 fue determinada en 1.329.064 habitantes según el censo realizado en ese mismo año por la Municipalidad de Córdoba; esta cifra representa el 40.2 % de la población de la provincia de Córdoba y el 3.3 % de la población de Argentina.

De este total de habitantes, el censo reporta que 313.183 están dentro del rango etario niños (0 – 14 años), 356.166 corresponden al rango etario jóvenes (15 – 29 años), 524.003 habitantes corresponden al rango etario adultos (30 – 64 años) y 136.252 integran el rango etario ancianos (65 y más años).

El servicio que se va a comercializar abarca un mercado potencial de 1.016.421 habitantes aproximadamente, compuesto por los rangos etarios de jóvenes, adultos y ancianos, es decir, el 76.44 % de la población total de la ciudad de Córdoba.

Análisis de la encuesta

Como primer paso se debe determinar el universo sobre el cual se va realizar la investigación de mercados. Para este proyecto en particular es la ciudad de Córdoba. Como es un universo muy numeroso y resulta imposible entrevistar a todos sus habitantes, se determinó una pequeña muestra representativa dependiendo de algunas características de los habitantes y luego se aplicó

la teoría de sondeo, la cual permite conocer aspectos del universo a través de una pequeña muestra del mismo.

La encuesta se llevó a cabo sobre una muestra no aleatoria de 122 personas, es decir, consistió en la elección de una muestra en base a ciertas características establecidas por el investigador (propietario del proyecto):

- ❖ Residentes de la ciudad de Córdoba
- ❖ Mayores de 18 años
- ❖ Ambos sexos
- ❖ Personas con acceso a internet
- ❖ Destinatarios pertenecientes al grupo de contactos del investigador

Los cuestionarios se enviaron por e-mail en base a un fichero de direcciones electrónicas de personas que el investigador deseaba respondan al estudio que se estaba realizando (ver anexo nº 3). El paso siguiente fue recepcionar y analizar las respuestas obtenidas.

A continuación se desarrollan los resultados obtenidos:

Pregunta nº 1: SEXO

Pregunta nº 2: EDAD

Pregunta nº 3: ESTADO CIVIL

Pregunta nº 4: ESTUDIO ALCANZADO

Pregunta nº 5: OCUPACIÓN

Pregunta nº 6: NIVEL DE INGRESO PERSONAL

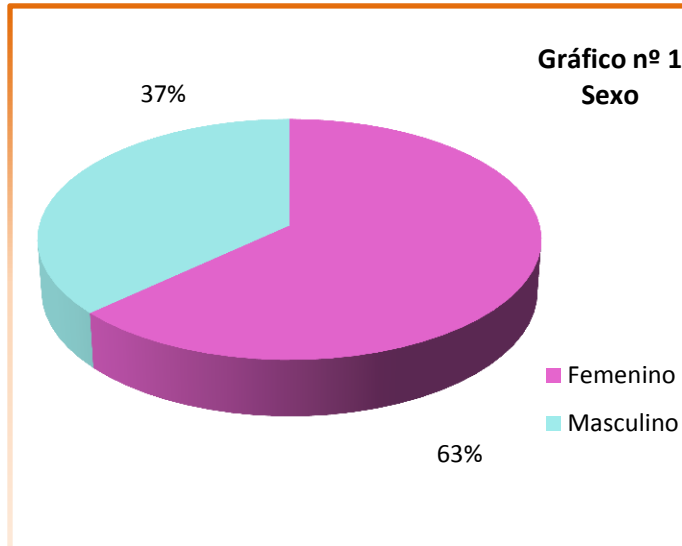
Con estos primeros interrogantes se determinan aspectos físicos y socioeconómicos de las personas encuestadas.

Conclusión: Conforme los resultados obtenidos se concluye que la mayoría de las personas encuestadas son:

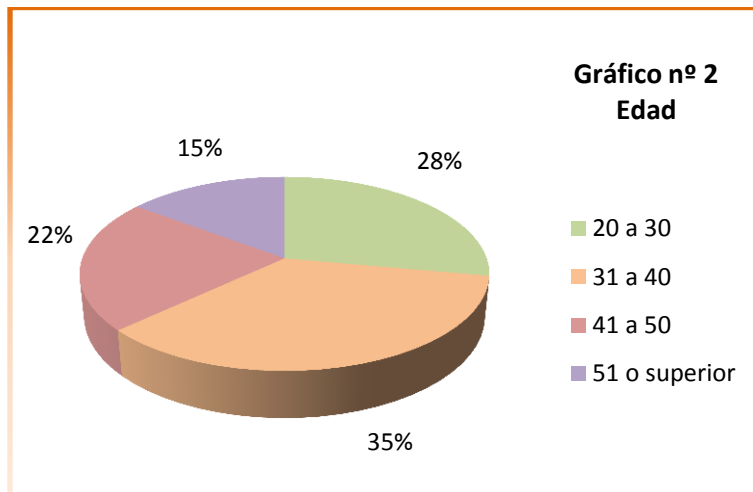
- ✓ De sexo femenino (Tabla 3.4, Gráfico 1).
- ✓ Tienen una edad comprendida dentro del rango de adultos: 31 a 40 años (Tabla 3.4, Gráfico 2).
- ✓ De estado civil casadas (Tabla 3.5, Gráfico 3).
- ✓ Han alcanzado un nivel universitario completo (Tabla 3.6, Gráfico 4).
- ✓ Trabajan en relación de dependencia (Tabla 3.7, Gráfico 5).
- ✓ Tienen ingresos superiores a los \$ 10.000 (Tabla 3.8, Gráfico 6).

EDAD \ SEXO	SEXO		TOTAL	%
	Femenino	Masculino		
20 a 30	19	15	34	28%
31 a 40	29	14	43	35%
41 a 50	18	9	27	22%
51 o superior	11	7	18	15%
TOTAL	77	45	122	100%
%	63%	37%	100%	

Tabla 3.4 Edad y sexo de las personas encuestadas



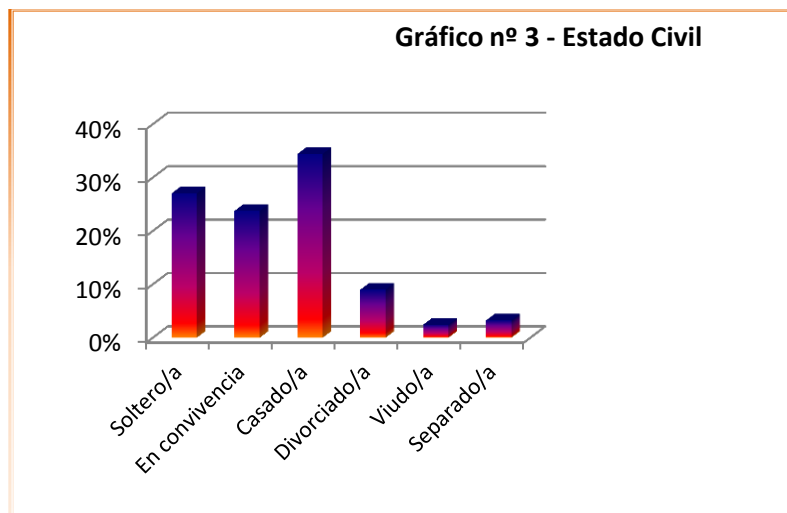
En el gráfico nº 1 se muestra la distribución de las personas encuestadas de acuerdo a su sexo.



En el gráfico nº 2 se muestra la distribución de las personas encuestadas de acuerdo a su edad.

ESTADO CIVIL	Cantidad de personas	%
Soltero/a	33	27%
En convivencia	29	24%
Casado/a	42	34%
Divorciado/a	11	9%
Viudo/a	3	2%
Separado/a	4	3%
TOTAL	122	100%

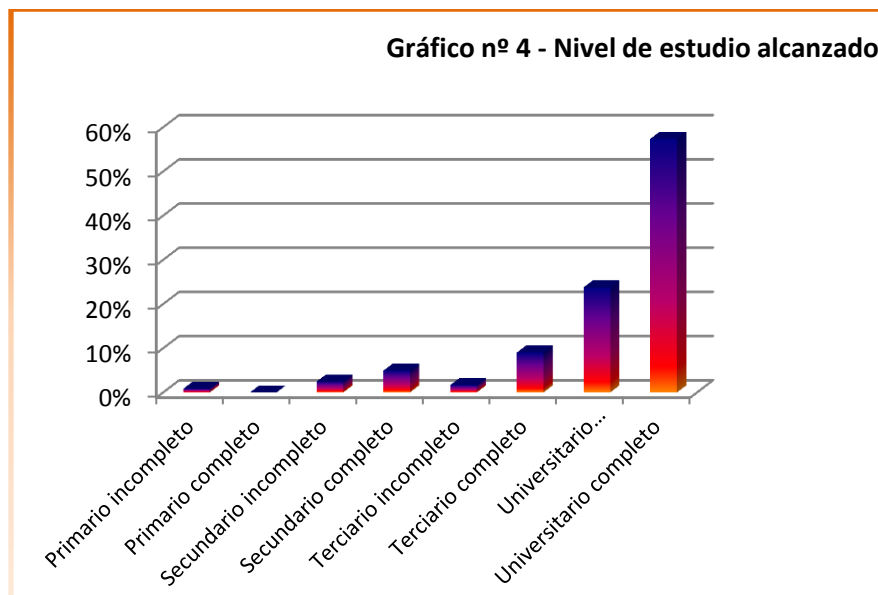
Tabla 3.5 Estado civil de las personas encuestadas



En el gráfico nº 3 se muestra el estado civil de las personas encuestadas.

NIVEL DE ESTUDIO ALCANZADO	Cantidad de personas	%
Primario incompleto	1	1%
Primario completo	0	0%
Secundario incompleto	3	2%
Secundario completo	6	5%
Terciario incompleto	2	2%
Terciario completo	11	9%
Universitario incompleto	29	24%
Universitario completo	70	57%
TOTAL	122	100%

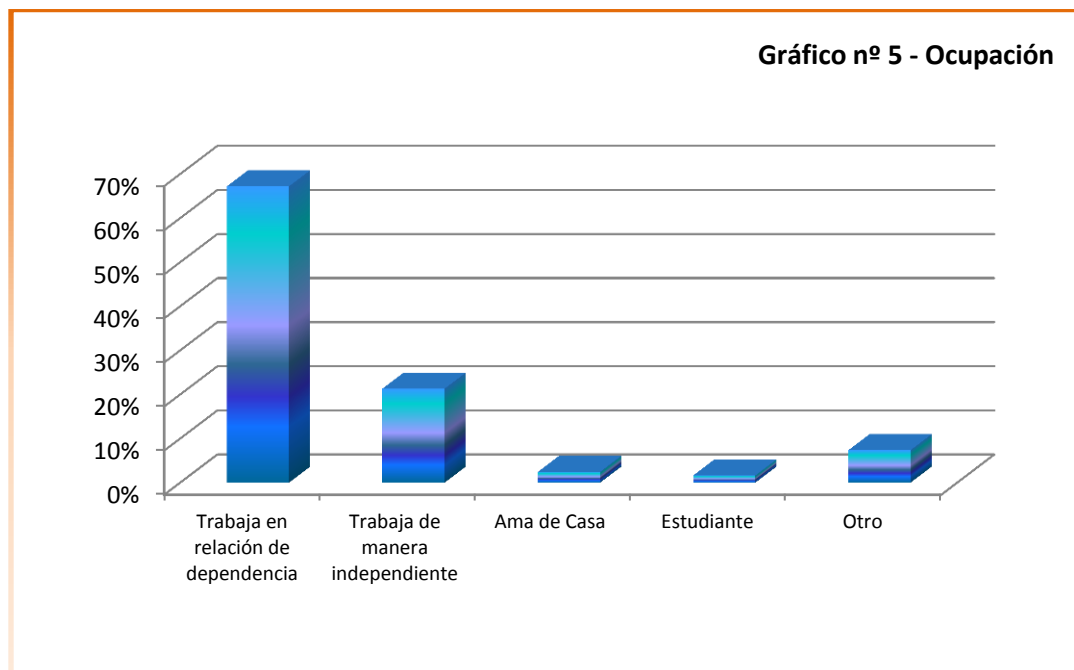
Tabla 3.6 Nivel de estudio alcanzado de las personas encuestadas



En el gráfico nº 4 se muestra el nivel de estudio alcanzado por las personas encuestadas.

OCUPACIÓN	Cantidad de personas	%
Trabaja en relación de dependencia	82	67%
Trabaja de manera independiente	26	21%
Ama de Casa	3	2%
Estudiante	2	2%
Otro	9	7%
TOTAL	122	100%

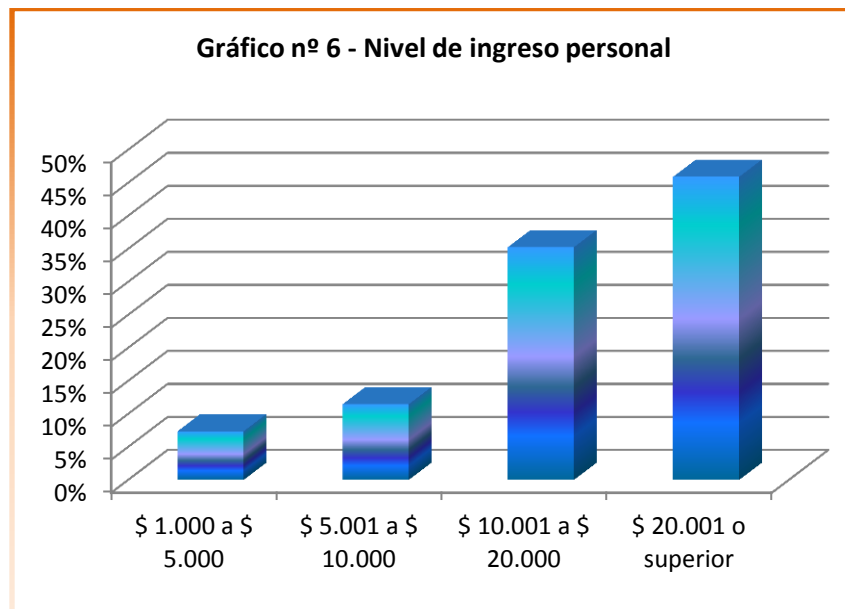
Tabla 3.7 Ocupación de las personas encuestadas



En el gráfico nº 5 se muestra la ocupación de las personas encuestadas.

NIVEL DEL INGRESO PERSONAL	Cantidad de personas	%
\$ 1.000 a \$ 5.000	9	7%
\$ 5.001 a \$ 10.000	14	11%
\$ 10.001 a \$ 20.000	43	35%
\$ 20.001 o superior	56	46%
TOTAL	122	100%

Tabla 3.8 Nivel del ingreso personal de las personas encuestadas



En el gráfico nº 6 se muestra el nivel de ingreso personal de las personas encuestadas.

Pregunta n° 7: SERVICIOS UTILIZADOS EN EL ÚLTIMO SEMESTRE

Pregunta n° 8: EROGACIÓN MONETARIA SOBRE LOS SERVICIOS CONTRATADOS

Pregunta n° 9: FRECUENCIA DE CONTRATACIÓN

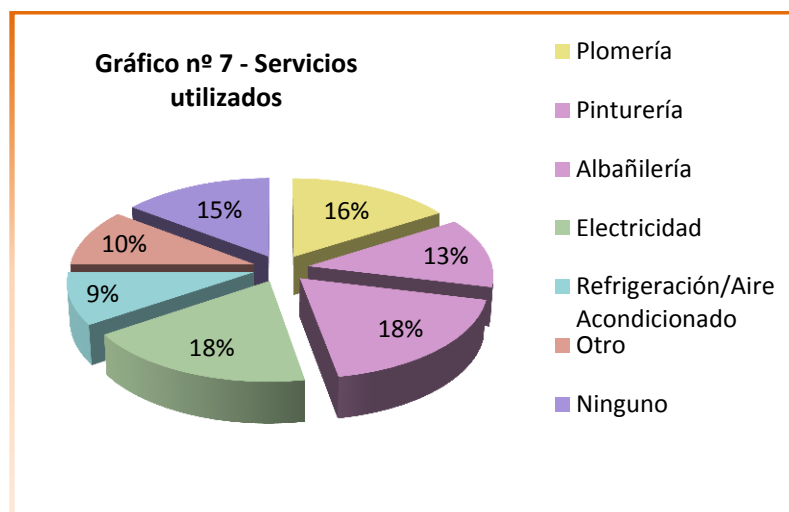
Con estas preguntas se intenta determinar el comportamiento de los encuestados como consumidores de servicios integrales en el último semestre y la erogación efectuada sobre estos, es decir, si el cliente ha consumido en alguna oportunidad un servicio de los que ofrece el nuevo proyecto y cuánto dinero ha abonado por los mismos.

Conclusión: Conforme los datos obtenidos se puede concluir que:

- ✓ La mayoría de los encuestados ha utilizado por lo menos un servicio en el último semestre, especialmente los relacionados a plomería, electricidad y albañilería (Tabla 3.9, Gráfico 7).
- ✓ Una frecuencia de contratación bimensual en su mayoría (Tabla 3.11, Gráfico 9).
- ✓ Con respecto al monto erogado en la contratación de los servicios, se puede observar que la mayoría de los encuestados ha erogado por los menos la suma de \$ 1.000 para afrontar la contratación de alguno o algunos de los servicios mencionados (Tabla 3.10, Gráfico 8).

SERVICIOS UTILIZADOS EN EL ÚLTIMO SEMESTRE	Cantidad de personas	%
Plomería	34	16%
Pinturería	27	13%
Albañilería	39	18%
Electricidad	39	18%
Refrigeración/Aire Acondicionado	20	9%
Otro	22	10%
Ninguno	31	15%
TOTAL	212	100%

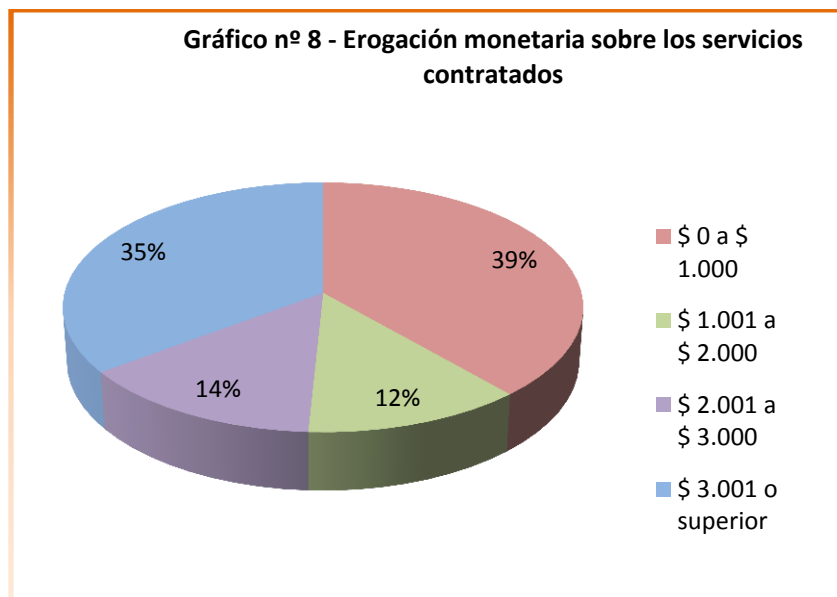
Tabla 3.9 Servicios utilizados en el último semestre por las personas encuestadas



En el gráfico nº 7 se muestran los servicios que utilizaron en el último semestre las personas encuestadas.

EROGACIÓN MONETARIA SOBRE LOS SERVICIOS CONTRATADOS	Cantidad de personas	%
\$ 0 a \$ 1.000	47	39%
\$ 1.001 a \$ 2.000	15	12%
\$ 2.001 a \$ 3.000	17	14%
\$ 3.001 o superior	43	35%
TOTAL	122	100%

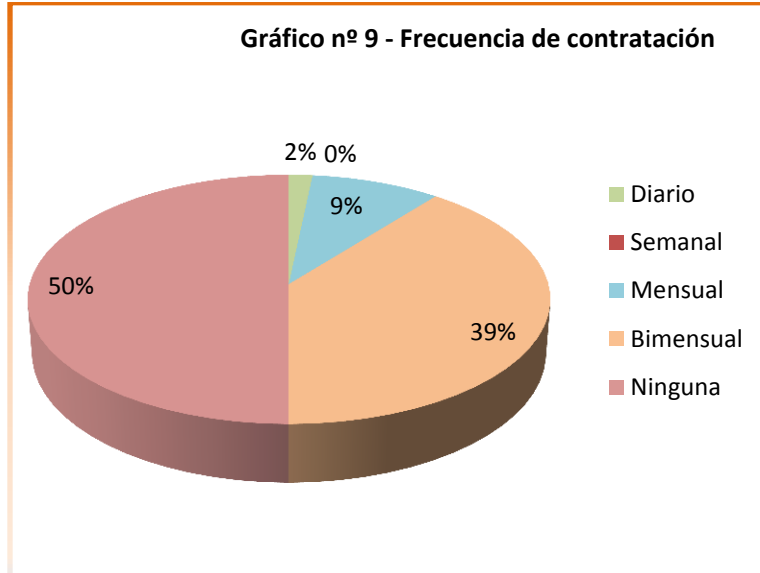
Tabla 3.10 Erogación monetaria de las personas encuestadas sobre los servicios contratados



En el gráfico nº 8 se muestra la erogación monetaria que realizaron las personas encuestadas sobre los servicios contratados.

FRECUENCIA DE CONTRATACIÓN	Cantidad de personas	%
Diario	2	2%
Semanal	0	0%
Mensual	11	9%
Bimensual	48	39%
Ninguna	61	50%
TOTAL	122	100%

Tabla 3.11 Frecuencia de contratación de servicios por las personas encuestadas



En el gráfico nº 9 se muestra la frecuencia con la que contratan servicios las personas encuestadas.

Pregunta n° 10: EXPERIENCIA DE CONTRATAR UN SERVICIO

Pregunta n° 11: EXPERIENCIA DESFAVORABLE REALIZÓ RECLAMO

Pregunta n° 12: OBTUVO RESPUESTA AL RECLAMO

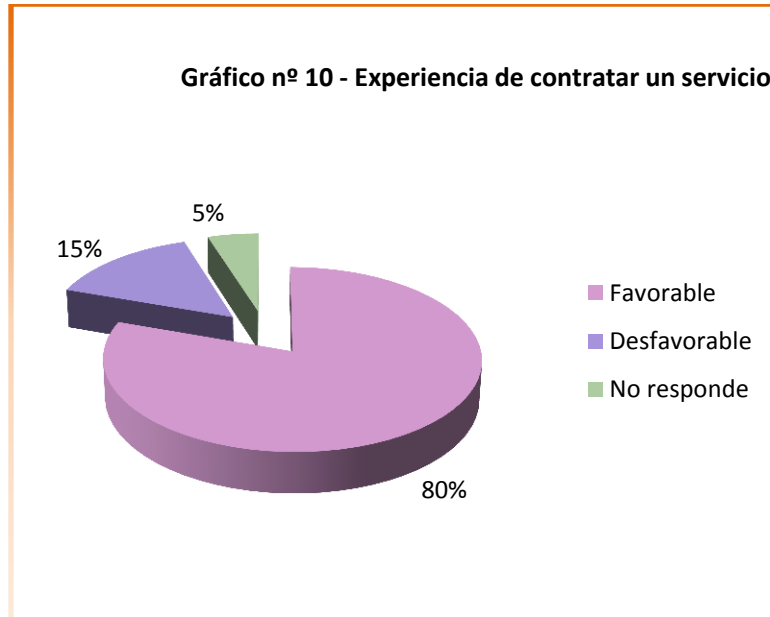
Por medio de estos interrogantes se intenta explicar la experiencia que ha vivido la persona encuestada al contratar alguno de los servicios como plomería, electricidad, etc.

Conclusión: Conforme los resultados de las encuestas se puede concluir que:

- ✓ La mayoría de las personas encuestadas ha experimentado de manera favorable la contratación de un servicio de plomería, electricidad, entre otros. (Tabla 3.12, Gráfico 10).
- ✓ Una pequeña parte de las personas encuestadas tuvo algún inconveniente en la prestación del servicio, la mayoría realizó el reclamo al proveedor (Tabla 3.13, Gráfico 11) y no obtuvo respuesta (Tabla 3.14, Gráfico 12).

EXPERIENCIA DE CONTRATAR UN SERVICIO	Cantidad de personas	%
Favorable	98	80%
Desfavorable	18	15%
No responde	6	5%
TOTAL	122	100%

Tabla 3.12 Experiencia percibida por las personas encuestadas al contratar un servicio



En el gráfico nº 10 se muestra la experiencia que percibieron las personas encuestadas al contratar un servicio.

EXPERIENCIA DESFAVORABLE REALIZO RECLAMO	Cantidad de personas	%
Si	11	61%
No	7	39%
TOTAL	18	100%

Tabla 3.13 Experiencia desfavorable - ¿se efectúa reclamo?



En el gráfico nº 11 se muestra si la persona encuestada que vivió una situación desfavorable realizó algún reclamo.

OBTUVO RESPUESTA AL RECLAMO	Cantidad de personas	%
Si	4	36%
No	7	64%
TOTAL	11	100%

Tabla 3.14 Respuesta al reclamo efectuado por la persona encuestada



En el gráfico nº 12 se muestra si la persona encuestada obtuvo alguna respuesta al reclamo efectuado.

Pregunta nº 13: INTERÉS POR UNA EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRALES

Pregunta nº 14: CAUSA DEL DESINTERÉS

Pregunta nº 15: MONTO QUE ABONARÍA MENSUALMENTE POR UN SERVICIO INTEGRAL

Con estas preguntas se intenta determinar si las personas encuestadas están interesadas en una empresa que les brinde un servicio integral, con una amplia gama de reparaciones para el hogar o el negocio a una cuota fija mensual.

Conclusión: Conforme los datos obtenidos se puede observar que:

- ✓ La mitad de las personas encuestadas muestran interés por una empresa con las características del proyecto (Tabla 3.15, Gráfico 13); y están dispuestas a abonar por ese servicio un canon mensual entre \$ 100 y \$ 500 (Tabla 3.17, Gráfico 15).
- ✓ Con respecto a la otra mitad de las personas encuestadas, quienes no están interesadas en el servicio integral, manifiestan en su mayoría que existen dos causas principales de su desinterés: no lo consideran necesario y/o cuentan con personal de confianza que le realiza tareas de plomería, electricidad, etc. (Tabla 3.16, Gráfico 14).

INTERES POR UNA EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRALES	Cantidad de personas	%
Si	60	49%
No	62	51%
TOTAL	122	100%

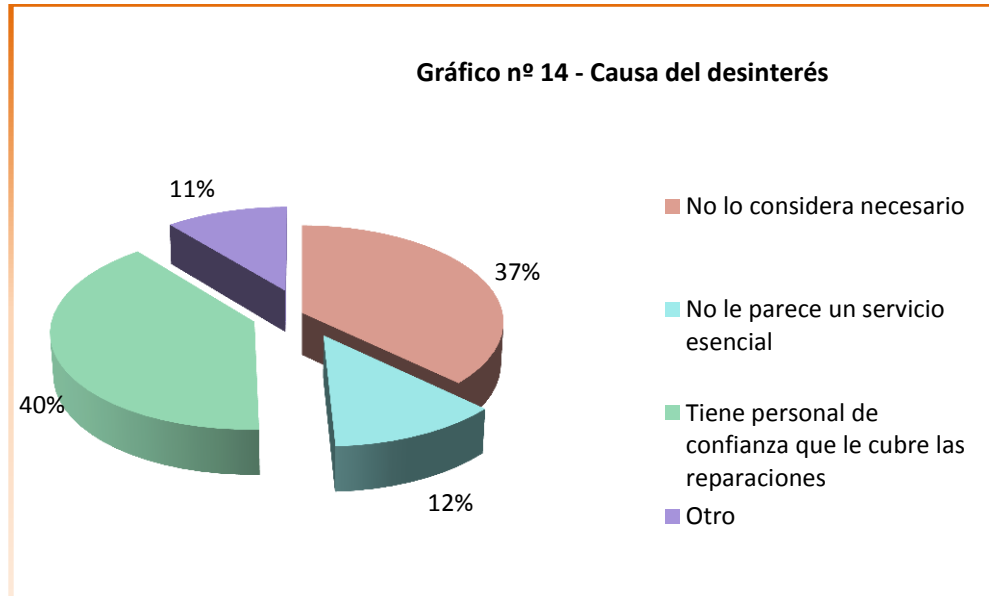
Tabla 3.15 Interés de las personas encuestadas por una empresa de servicios integrales



En el gráfico nº 13 se muestra si las personas encuestadas están interesadas en una empresa que preste servicios integrales.

CAUSA DEL DESINTERÉS	Cantidad de personas	%
No lo considera necesario	27	37%
No le parece un servicio esencial	9	12%
Tiene personal de confianza que le cubre las reparaciones	29	40%
Otro	8	11%
TOTAL	73	100%

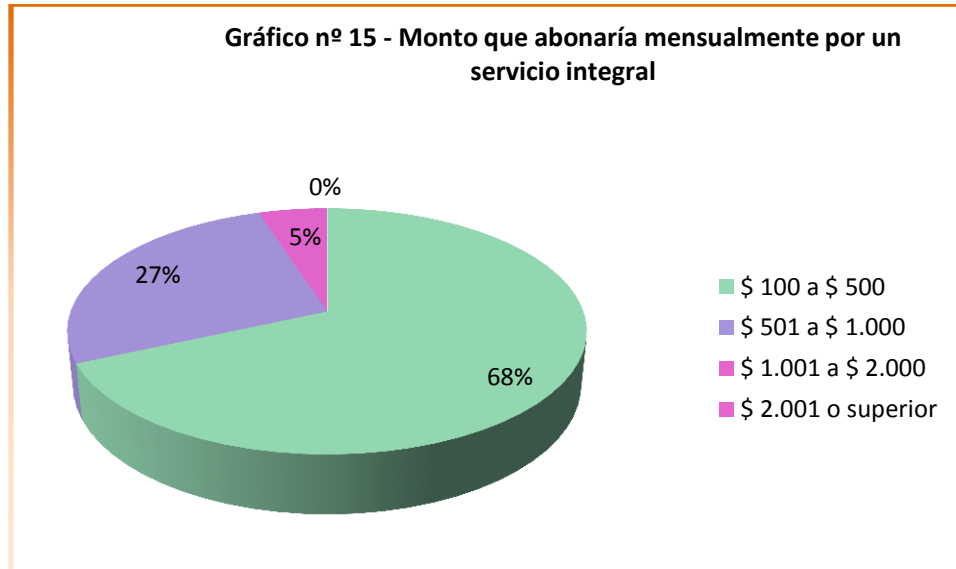
Tabla 3.16 Causa del desinterés por las personas encuestadas



En el gráfico nº 14 se muestran las causas del desinterés de las personas encuestadas por una empresa de servicios integrales.

MONTO QUE ABONARÍA MENSUALMENTE POR UN SERVICIO INTEGRAL	Cantidad de personas	%
\$ 100 a \$ 500	41	68%
\$ 501 a \$ 1.000	16	27%
\$ 1.001 a \$ 2.000	3	5%
\$ 2.001 o superior	0	0%
TOTAL	60	100%

Tabla 3.17 Monto que abonarían mensualmente las personas encuestadas por un servicio integral



En el gráfico nº 15 se muestran los montos que las personas encuestadas abonarían mensualmente por un servicio integral.

CONCLUSIÓN GENERAL

Implementar esta encuesta permitió obtener información que avala la decisión de avanzar con el desarrollo del proyecto, ya que estadísticamente la mitad de las personas encuestadas están interesadas en una empresa como la que propone el proyecto, la otra mitad no le interesa la propuesta porque tiene personal que le realiza los servicios o porque no lo considera necesario. Lo destacable de esto último es que ambas causas se pueden revertir, por ejemplo, con alguna herramienta de mercadotecnia como la promoción para que el cliente pueda conocer la empresa y luego tome la decisión de continuar con la contratación.

Es importante destacar que muy bajo porcentaje de encuestados manifestó que no considera que sea un servicio esencial. Con esta información obtenida se puede avanzar con el desarrollo del proyecto.

3.3. Evaluación de la viabilidad financiera

A continuación se detallan todas las inversiones que se consideran necesarias para la puesta en marcha y comienzo del proceso productivo del proyecto.

3.3.1. Inversiones.

ACTIVOS FIJOS (Tabla 3.18):

- ❖ 1 Escritorio (usado): \$ 850
- ❖ 1 Silla (usada): \$ 100
- ❖ 1 Notebook (usada): \$ 5.500
- ❖ 1 Impresora (usada): \$ 1.500
- ❖ 1 Celular (usado): \$ 1.200

MUEBLES			
DETALLE	NUMERO	VALOR	TOTAL
Escritorio (usado)	1	\$ 850	\$ 850
Silla (usada)	1	\$ 100	\$ 100
TOTAL			\$ 950
EQUIPOS			
DETALLE	NUMERO	VALOR	TOTAL
Notebook (usada)	1	\$ 5.500	\$ 5.500
Impresora (usada)	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Celular	1	\$ 1.200	\$ 1.200
TOTAL			\$ 8.200

Tabla 3.18 Activos fijos

ACTIVOS INTANGIBLES (Tabla 3.19):

- ❖ Desarrollo de una página web: \$ 3.000
- ❖ Apertura cuenta bancaria: \$ 250
- ❖ Inscripción Monotributo (AFIP): \$ 100
- ❖ Inscripción Comercio e Industria (Municipalidad): \$ 600
- ❖ Inscripción Rentas (AFIP): \$ 100

SERVICIOS E IMPUESTOS			
DETALLE	NUMERO	VALOR	TOTAL
Desarrollo página web	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Apertura cuenta bancaria	1	\$ 250	\$ 250
TOTAL			\$ 3.250
GASTOS INICIALES DE FORMACIÓN			
DETALLE	NUMERO	VALOR	TOTAL
Inscripción Monotributo	1	\$ 100	\$ 100
Inscripción Comercio e Industria	1	\$ 600	\$ 600
Inscripción Rentas	1	\$ 100	\$ 100
TOTAL			\$ 800

Tabla 3.19 Activos intangibles

CAPITAL DE TRABAJO (Tabla 3.20):

Se consideran todas las erogaciones necesarias para que el proyecto comience a funcionar en un mes:

- ❖ Sueldo del administrativo (emprendedor): \$ 15.000 mensual
- ❖ Útiles varios de librería (lapicera, calculadora, sello, etc.): \$ 500 mensual
- ❖ Material gráfico (facturas, folletos, tarjetas, presupuestos, órdenes de trabajo, entre otros):
\$ 1.300 mensual - se estiman dos meses para comenzar con el proyecto.

- ❖ Telefonía (celular): \$ 550 abono mensual (llamadas ilimitadas)
- ❖ Hosting página web: \$ 42 mensual - \$ 500 anual
- ❖ Acceso a internet: \$ 400 mensual
- ❖ Impuesto Monotributo: \$ 787 mensuales (AFIP)
- ❖ Impuesto Rentas: \$ 200 mensuales
- ❖ Mantenimiento cuenta bancaria: \$ 250 mensual

SUELDOS			
DETALLE	NUMERO	VALOR	TOTAL
Administrativo (emprendedor)	1	\$ 15.000	\$ 15.000
TOTAL			\$ 15.000
ÚTILES			
DETALLE	NUMERO	VALOR	TOTAL
Útiles de librería	1	\$ 500	\$ 500
TOTAL			\$ 500
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD			
DETALLE	NUMERO	VALOR	TOTAL
Material gráfico	1	\$ 2.600	\$ 2.600
TOTAL			\$ 2.600

SERVICIOS E IMPUESTOS			
DETALLE	NUMERO	VALOR	TOTAL
Telefonía (celular)	1	\$ 550	\$ 550
Hosting	1	\$ 42	\$ 42
Acceso a Internet	1	\$ 400	\$ 400
Impuesto Monotributo	1	\$ 787	\$ 787
Impuesto Rentas	1	\$ 200	\$ 200
Mantenimiento cuenta bancaria	1	\$ 250	\$ 250
TOTAL			\$ 2.229

Tabla 3.20 Capital de trabajo

3.3.2 Datos para el flujo de fondos.

COSTOS (Tabla 3.21):

- ❖ Sueldo del administrativo (emprendedor): \$ 15.000 mensual.

Se proyecta un aumento anual del 18% sobre el sueldo del administrativo (emprendedor).

No se consideran cargas sociales, ya que se abona una única cuota fija mensual del impuesto al monotributo, la cual incluye el aporte al sistema previsional y a la obra social.

- ❖ Comisión del vendedor: 20% sobre las ventas efectuadas.

Se contrata a un vendedor independiente (monotributista) que comercializa una cartera de productos y/o servicio de distintas firmas, entre las cuales estarán los servicios del proyecto.

- ❖ Telefonía (celular): \$ 550 abono mensual (llamadas ilimitadas)
Se proyecta un aumento anual del 20%.
- ❖ Hosting página web: \$ 42 mensual - \$ 500 anual
Se proyecta un aumento anual del 20%.
- ❖ Acceso a internet: \$ 400 mensual
Se proyecta un aumento anual del 20%.
- ❖ Impuesto monotributo: \$ 787 mensuales (AFIP)
Se proyecta un aumento anual del 10%.
- ❖ Impuesto rentas: \$ 200 mensuales
Se proyecta un aumento anual del 10%.
- ❖ Impuesto comercio e industria: 7% sobre las ventas
Se proyecta un aumento anual del 10%.
- ❖ Mantenimiento cuenta bancaria: \$ 250 mensual
Se proyecta un aumento anual del 15%.
- ❖ Útiles varios de librería (lapicera, calculadora, sello, etc.): \$ 500 mensual
Se proyecta un aumento anual del 15%.
- ❖ Material gráfico (facturas, folletos, tarjetas, presupuestos, órdenes de trabajo, entre otros):
\$ 1.300 mensual
Se proyecta un aumento anual del 15%.

SUELDOS		
DETALLE	Costo mensual	TOTAL ANUAL
Administrativo (emprendedor)	\$ 15.000	\$ 180.000
Comisión por ventas	20% s/ventas	
TOTAL		\$ 180.000
SERVICIOS E IMPUESTOS		
DETALLE	Costo mensual	TOTAL ANUAL
Telefonía (celular)	\$ 550	\$ 6.600
Acceso a internet	\$ 400	\$ 4.800
Hosting	\$ 42	\$ 504
Impuesto monotributo	\$ 787	\$ 9.444
Impuesto comercio e industria	7% s/ventas	
Impuesto rentas	\$ 200	\$ 2.400
Mantenimiento de cuenta	\$ 250	\$ 3.000
TOTAL		\$ 26.748
PROMOCIÓN, PUBLICIDAD Y OTROS		
DETALLE	Costo mensual	TOTAL ANUAL
Útiles de librería	\$ 500	\$ 6.000
Material gráfico	\$ 1.300	\$ 15.600
TOTAL		\$ 21.600

Tabla 3.21 Costos

DEPRECIACIONES (Tabla 3.22):

Las depreciaciones de activos se realizan en línea recta a 10 años.

DETALLE	VALOR TOTAL	AÑOS DE VIDA ÚTIL	%	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año	6º Año	7º Año	8º Año	9º Año	10º Año	TOTAL
Equipos de Oficina	\$ 8.200	10	10%	\$ 820	\$ 820	\$ 820	\$ 820	\$ 820	\$ 820	\$ 820	\$ 820	\$ 820	\$ 820	\$ 8.200
Muebles	\$ 950	10	10%	\$ 95	\$ 95	\$ 95	\$ 95	\$ 95	\$ 95	\$ 95	\$ 95	\$ 95	\$ 95	\$ 950
				\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 9.150

Tabla 3.22 Depreciaciones

AMORTIZACIONES (Tabla 3.23):

DETALLE	VALOR TOTAL	AÑOS DE VIDA ÚTIL	%	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año	TOTAL
Desarrollo Web	\$ 3.000	5	20%	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 3.000
Gastos iniciales de formación	\$ 1.300	5	20%	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 1.300
				\$ 860	\$ 860	\$ 860	\$ 860	\$ 860	\$ 4.300

Tabla 3.23 Amortizaciones

3.4. Conclusión

En este capítulo se expone toda la información recolectada a través de las distintas herramientas, con el objetivo de analizar si es factible la implementación del proyecto en el mercado actual y su rentabilidad.

Para analizar el mercado potencial se utilizó una herramienta de investigación de mercado denominada encuesta. Los datos arrojados por este proceso junto con el análisis FODA realizado, constituyeron una guía estratégica para conocer quiénes son los actuales y potenciales clientes para el proyecto, lo que ayudó a diseñar un plan de negocio y un plan de marketing más específico.

La investigación de mercado realizada aportó información para comprender lo que está sucediendo en el mercado, determinar cuáles son las principales tendencias, quienes son los competidores del proyecto y cuáles son las necesidades de los consumidores.

En resumen, la investigación de mercado aportó datos que procesados se convirtieron en información esencial para la toma de decisiones del emprendedor.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

INTEGRAL SERVICE



CAPITULO IV: El proyecto “INTEGRAL SERVICE”



Integral Service es un proyecto de empresa prestadora de servicios de mantenimiento integral para el hogar o el negocio mediante un sistema de cuota prepaga.

La misión para esta empresa es brindar un servicio con la más alta calidad, buscando la completa satisfacción y seguridad de los clientes.

Asimismo es anhelo ser la empresa líder en el servicio de mantenimiento integral de hogares y negocios mediante un sistema de cuota prepaga, procurando maximizar día a día la calidad de la prestación y la satisfacción del cliente.

Para este proyecto se fijan valores que son referentes al momento de llevar adelante la idea objetivo:

- ❖ Efectividad: Trabajar en pos de lograr el efecto deseado y esperado por el cliente al momento de contratar el servicio de mantenimiento integral.
- ❖ Compromiso: Responder a las necesidades del cliente en tiempo y forma.
- ❖ Calidad: Trabajar para brindar un servicio de buena calidad teniendo en cuenta la dimensión técnica, humana y/o económica.
- ❖ Disciplina: Actuar en forma ordenada y perseverante para convertir los retos y las metas en logros.
- ❖ Responsabilidad: Cumplir a la perfección con las labores asignadas, logrando niveles de producción superiores a la media del mercado.

- ❖ Innovación: Es imprescindible introducir nuevos conceptos y formas de administrar y gestionar las empresas. Gracias a la innovación se puede crear ventajas competitivas sostenibles que permitirán diferenciarse de la competencia.
- ❖ Trabajo en equipo: El ambiente y el conjunto humano son dos activos importantes para el trabajo en equipo, lo que permite colaboración y eficacia entre los departamentos y procesos eficientes.

El objetivo general de la empresa se fija como: el crecimiento económico y el posicionamiento como la empresa líder en el mercado de servicios integrales de mantenimiento, mediante un sistema de cuota prepaga y con una calidad superior al resto de los servicios.

Los objetivos específicos de la empresa son:

- ❖ Obtener un crecimiento en las ventas del 30% del segundo al cuarto año, un 20% del quinto al séptimo año, y crecer en forma vegetativa en un 10% anual del octavo al décimo año.
- ❖ Monitorear los gastos operacionales que no superen el 30% del segundo al cuarto año, el 20% del quinto al séptimo año, y el 10% anual del octavo al décimo año.
- ❖ Brindar a los clientes servicios de calidad con eficiencia y eficacia, distinguiéndose en el mercado.
- ❖ Incrementar la participación en el mercado en un 15% de forma anual.
- ❖ Lograr eficacia y eficiencia en el proceso de prestación del servicio.

- ❖ Componer un equipo de trabajo capaz de afrontar las adversidades y brindar la mejor atención a los clientes.

4.1. Marco organizacional y legal

El proyecto comienza como una organización unipersonal, no contratará personal directo, solo trabajará con tercerizados, por lo cual se encuadra dentro de los micro emprendimientos. El emprendedor tiene a su cargo la puesta en marcha del proyecto y es responsable de llevar a cabo las siguientes tareas:

- ❖ Poner en funcionamiento el negocio (trámites legales, comerciales, etc.)
- ❖ Coordinar y administrar los recursos necesarios (proveedores, insumos, etc.)
- ❖ Captar clientes (publicidad, ventas, etc.)
- ❖ Definir los procesos básicos del negocio
- ❖ Post venta

Cuando un emprendedor decide llevar adelante su idea de forma unipersonal como es el caso de este proyecto, requerirá del trabajo en equipo con los actores externos a la organización, es decir con los proveedores. Si este paso se logra con eficacia y eficiencia se obtendrán beneficios sobre el servicio en lo que respecta a calidad, tiempos de producción y costos.

Los proveedores cuentan con conocimientos y habilidades propias, que a través de un trabajo en conjunto con el emprendedor, se pueden fijar objetivos en común que beneficien a ambas partes.

Es muy importante tener presente, y es lo que más se va a destacar en este tipo de relaciones, el contar con una gran capacidad de interactuar de manera organizada, donde se puedan desarrollar alianzas estratégicas que contribuirán al desarrollo del objetivo general de la organización.

Integral Service contará con proveedores que se convertirán “casi” en sus socios, por lo cual es muy importante su relación para con ellos y establecer buenos acuerdos comerciales. Estas personas o grupos de personas trabajan por su cuenta y se los denomina como independientes o freelance.

Para el emprendedor tiene sus ventajas el contratar a quien trabaja de manera independiente: no se incrementan los costos fijos por sueldos y cargas sociales, se puede contratar a varias personas y no será necesario crecer en estructura física para contener al personal externo. Pero existe una desventaja sobre esta modalidad freelance que se deberá tener en cuenta para analizarla y lograr disminuir sus consecuencias: en algunas ocasiones no se cuenta con la persona independiente cuando se la necesita.

Si la organización en un futuro crece y brinda las condiciones económicas necesarias, la o las personas que comenzaron como un proveedor independiente pueden convertirse en un empleado en relación de dependencia.

El diseño organizacional de Integral Service se basará en dos estructuras: la orgánica y la simple, es decir, será flexible y adaptable al medio interno y externo, sin departamentalización, sin división del trabajo, pocas reglas y reglamentos, y con una fuerte centralización del control,

el mando y las tareas administrativas en el dueño de la empresa. Contará con el siguiente organigrama microadministrativo, formal, general y vertical (Gráfico 4.1).

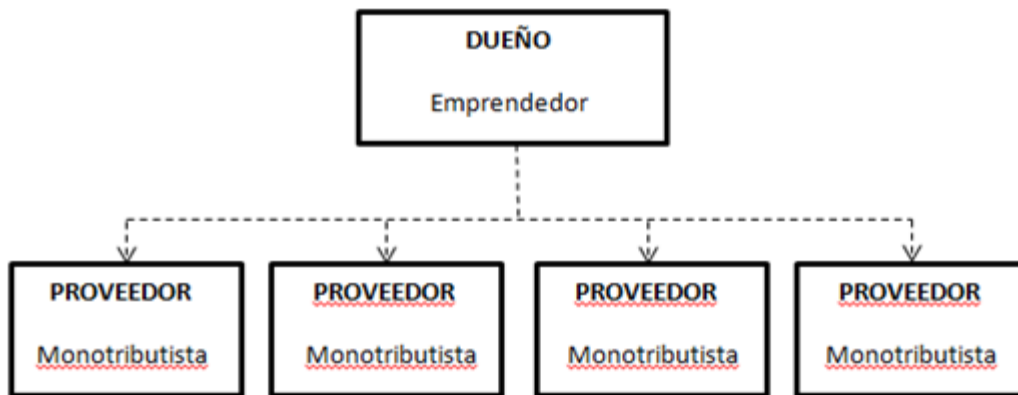


Gráfico 4.1 Organigrama

Referencia: Las líneas punteadas marcan la relación del emprendedor con el grupo de staff.

MARCO LEGAL E IMPOSITIVO

El proyecto Integral Service para iniciar su actividad comercial se encuadra legalmente bajo la figura de persona física sin tipo societario y opta por la figura impositiva del “Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes” (RS) o Monotributo en la categoría “B”; luego se recategorizará si la realidad así lo amerita. Mensualmente se debe realizar un monitoreo de la empresa sobre su patrimonio y los ingresos obtenidos a través de su actividad comercial; y en base de los resultados obtenidos se determinará transformar la organización a una Sociedad de

Responsabilidad Limitada (S.R.L.), siempre y cuando cumpla con alguna de las siguientes condiciones.

- ❖ Nivel de facturación anual: \$ 400.000
- ❖ Patrimonio Neto: \$ 1.000.000
- ❖ Cantidad de empleados: tres o más.
- ❖ O supere la categoría máxima impuesta por el Monotributista para el tipo de actividad que presta la organización.

En el régimen optado y a nivel nacional se debe abonar ante AFIP (ente recaudador) una cuota única y mensual de \$ 787, la cual incluye el pago del impuesto a las ganancias, el impuesto al valor agregado y el aporte al sistema previsional.

A nivel provincial la organización debe gestionar la habilitación de Ingresos Brutos, la misma puede realizarse a priori por medio de la página web del gobierno provincial (www.rentasweb.gob.ar), y luego el titular de la empresa se debe presentar ante las oficinas de atención al público con la documentación requerida. El proyecto se encuadra como una organización prestadora de servicios, por lo cual abona un monto fijo y de forma mensual de \$ 200.

A nivel municipal el trámite es un poco más largo. Primero se debe realizar el alta en la Dirección de Comercio e Industria y luego inscribir la organización en la Dirección de Habilitación de Negocios (Ventanilla única). Este trámite se realiza de forma personal en la sede

de la Municipalidad de Córdoba. El proyecto abona de forma mensual un porcentaje del 7% sobre el total de los ingresos por ventas.

4.2. Marco comercial

El objetivo de esta sección es formular estrategias que favorezcan la oferta del nuevo servicio para los hogares de los ciudadanos cordobeses. El proyecto que se desea implementar se posiciona dentro del mercado de los servicios.

4.2.1. Plan de mercadotecnia.

Servicio

La definición del servicio a ofrecer inicialmente y con el que se trabajara al momento de la puesta en marcha, se desarrolla en base a los resultados obtenidos de la investigación de mercado.

Se comercializará un servicio integral que contempla un amplio abanico de prestaciones:

- ❖ Electricidad: reemplazo de lámparas, toma corrientes, cables, etc.
- ❖ Plomería: reparación de un desagüe, una tubería, instalación de un lavarropas, reemplazo de un grifo, reparación de un inodoro, etc.
- ❖ Pinturería: pequeños retoques tanto en paredes como en fachadas.
- ❖ Cerrajería: reemplazo de cerraduras, picaportes, etc.

- ❖ Albañilería: sustitución de una teja, limpiar el sistema de canaletas de desagüe que recoge agua de lluvia que cae sobre el techo, etc.
- ❖ Refrigeración: control y regulado de frío, etc.
- ❖ Carpintería: reparación de una mesa, una silla, barnizar un mueble, etc.
- ❖ Herrería: reparación de muebles, sillas, etc.

A continuación se mencionan las excepciones y/o limitaciones:

- ❖ La prestación del servicio comprende solamente mano de obra, no incluye repuestos, los mismos pueden ser adquiridos por el cliente o contratados por separado al abono mensual.
- ❖ No se incluyen trabajos que requieran presupuestos, por ejemplo, revocar pared, reemplazar equipo de frío en una heladera, reemplazar cañería completa de agua y/o gas, entre otras. Estas tareas podrán solicitarse por separado y contarán con un importante descuento al resto de la oferta del mercado por poseer la calidad de abonado.

Los servicios se ofrecerán dentro de cuatro planes (ver anexo nº 4), de los cuales el cliente puede optar por uno u otro de acuerdo a su conveniencia o requerimiento. Se diferencian por la cantidad de visitas en el mes, las cuales caducan si no se consumen en el mes en curso, es decir, no son acumulables de un mes a otro.

- ❖ Plan S100: 0 a 5 visitas mensuales.
- ❖ Plan S200: 6 a 10 visitas mensuales.
- ❖ Plan S300: 11 a 15 visitas mensuales.

- ❖ Plan S400: 16 a 20 visitas mensuales.

El servicio no satisface la condición de urgencia y/o emergencia, la prestación se efectuará los días lunes a viernes en el horario de 8 a 20 horas, y los días sábados de 8 a 13 horas.

Es importante brindar al cliente algo que distinga el servicio del resto de la oferta del mercado. Para lograr esto se ofrece al cliente un servicio preventivo, y podrán acceder a este beneficio el o los abonados que cumplan con una antigüedad de un año en la empresa. El servicio preventivo consta de una visita al domicilio una vez cada seis meses, para verificar el estado de las instalaciones actuales y realizar o sugerir trabajos a futuro. Para el cliente será una seguridad y un ahorro de dinero y tiempo. Para la empresa este servicio aportará la posibilidad de crear mayores ingresos a través de los trabajos que surjan por medio de los presupuestos, y un ahorro en la cantidad de visitas que se efectúen al cliente para cubrir las reparaciones surgidas por falta de mantenimiento.

En base a los resultados obtenidos se estima que el servicio será contratado por personas de sexo femenino, de estado civil casada o en convivencia, y que trabajan en relación de dependencia. En la última característica mencionada se presume que las personas no cuentan con el tiempo necesario para realizar reparaciones en su hogar, por lo cual solicitan ayuda externa contratando a un profesional o empresa especializada.

El objetivo es lograr que los clientes reciban el servicio requerido en el momento justo, con un alto grado de calidad y con la confianza y responsabilidad que requieren, percibiendo los siguientes beneficios:

- ❖ Confianza y tranquilidad al realizar reparaciones en el interior del hogar o del negocio del cliente.
- ❖ Un precio razonable por un servicio con valor agregado.

Cuando en una empresa se realiza un control de calidad óptimo, este se basa en estándares estadísticos que bajo análisis permiten tomar ciertas decisiones. Si los procesos y métodos de un servicio se producen acorde a las necesidades y deseos de los consumidores, podemos decir que existe calidad.

A continuación se mencionan los principales aspectos del programa de control de calidad que se implementará para reflejar la forma en que el cliente percibe la calidad de los servicios:

- ❖ Atender y solucionar rápidamente las quejas de los clientes para no generar una imagen negativa en la mente de los consumidores.
- ❖ Al terminar la prestación del servicio, o una vez al mes, se realizará una encuesta al cliente sobre la prestación del servicio. De esta forma se obtendrá información sobre la calidad percibida, se podrá medir el grado de satisfacción del cliente y las fallas del servicio.

Precio

A este proyecto lo distingue una característica muy importante: el sistema de pago del servicio es a través de una cuota prepaga, como por ejemplo las prestadoras de salud privada. Por

tal motivo existen distintos precios conforme los planes a los cuales puede acceder el cliente, de acuerdo a la prestación que desee contratar.

Por las características del servicio que se desea ofrecer, no existen precios de referencia en el mercado, por lo cual es clave un buen acuerdo con los proveedores.

Conforme el relevamiento efectuado a través de la encuesta, se estima que el precio de venta para el plan más bajo debería estar comprendido dentro del rango de \$ 100 a \$ 500, y el plan más alto no debería superar el monto de \$ 2000 mensuales. Conforme lo antes mencionado, la definición de la estrategia de precios de venta que se fija para este servicio en su etapa de introducción, será la siguiente:

- ❖ **Plan S100 - \$ 500**
- ❖ **Plan S200 - \$ 1.000**
- ❖ **Plan S200 - \$ 1.500**
- ❖ **Plan S200 - \$ 2.000**

Promoción

Debido a que el producto que se comercializa es un bien intangible, servicio, se debe hacer mayor hincapié en la promoción, por tal motivo al comienzo se utilizará principalmente la venta personal y la publicidad. (Ver anexo n° 5).

Es importante destacar que en este tipo de empresas es muy efectiva la difusión por parte de los propios clientes, son ellos los que se convierten en la principal herramienta de publicidad y promoción.

Para este proyecto se desarrolla una página web con autogestión del usuario. En Argentina el registro de los dominios web se realiza en la Dirección Nacional de Dominios de Internet a través de su página www.nic.ar, es un trámite personal y gratuito. Desde esta página se pueden realizar consultas de dominios existentes, efectuar la reservación y la delegación de los mismos. Estos dominios terminan en “.ar”. Al finalizar este proceso, el sistema brinda dos opciones: una es reservar el dominio y la otra delegarlo. Para la primera no hace falta más que confirmar, en cambio para la segunda, se debe contratar una empresa de servicios de hosting (servidor - alojamiento de páginas web).

Otra de las estrategias a implementar es la creación de una fanpage en Facebook. Se ha optado por esta red social sobre otras (Twitter, Google+, etc.) debido a que la misma en los últimos años ha sido la más utilizada por los cibernéticos, y por el momento no tiene costo alguno. Con esta herramienta se logra tener un mayor acercamiento al comprador potencial y de esta manera ofrecerle promociones, información de la empresa y las distintas formas de adquirir los servicios. A medida que avance la implementación del proyecto, se realizará un plan para que la marca tenga presencia en diferentes espacios virtuales de manera gratuita y a la vez, se contratará publicidad por avisos relacionados a búsquedas a través de palabras claves relacionadas al servicio que se presta.

Debido a que es un proyecto y no una empresa en marcha, dentro de los primeros pasos se distingue la búsqueda de potenciales clientes, quienes deben ser informados del servicio que se ofrece. A causa de la intangibilidad que caracteriza a los servicios, otra de las herramientas que se utilizará es la publicidad a través de los materiales gráficos como por ejemplo folletos, tarjetas, etc.

A continuación se detallan las distintas etapas de la estrategia de comunicación para posicionar el servicio en la mente de los consumidores:

- ❖ Primera etapa: para que los clientes potenciales conozcan y se interesen en los servicios del proyecto, se publicitará a través de los materiales gráficos como folletos, imanes, tarjetas, etc.; paralelamente se participará en distintas ferias relacionadas a servicios de reparaciones.
- ❖ Segunda etapa: la idea en esta fase es que el cliente tenga la oportunidad de experimentar y evaluar el servicio, para luego promoverlo voz a voz en el resto de los clientes.
- ❖ Tercera etapa: el objetivo en esta fase de la estrategia es lograr que el cliente se mantenga en la empresa, logrando su confianza a través de actividades que lo beneficien, por ejemplo, el servicio preventivo sin cargo que se les brinda a los clientes que cumplan un año de antigüedad en la empresa.

El estudio de la marca se realizó buscando el posicionamiento adecuado en la mente del consumidor. Las personas perciben positivamente dos características principales en este tipo de

servicios: la confianza y el cumplimiento; por tal motivo se eligieron dos colores que representan estas características en la imagen de la empresa: el naranja y el blanco.

A continuación se expone el diseño elegido:



Gráfico 4.2 Logo de la empresa

Plaza

Particularmente este servicio es brindado directamente al cliente sin la intervención de distribuidores. Al comienzo se ofrecerá a través de una página web y por visitas personalizadas al domicilio de cada cliente.

A diferencia de la mayoría de los servicios que se ofrecen en el mercado, esta propuesta puede ser comercializada independientemente del momento que se lleve a cabo la prestación del servicio. La idea es utilizar un intermediario, es decir un vendedor, para que realice las visitas a los clientes ofreciendo las distintas opciones del servicio integral a través de una cuota prepaga.

Paralelamente el cliente podrá consultar y contratar el servicio por medio de la página web que se mencionó en el punto anterior (estrategia sobre la promoción).

En cuanto a la prestación propia del servicio, cada proveedor es decir cada especialista, la prestará en el domicilio del cliente a través de sus propios medios (vehículos, motovehículos, etc.).

4.2.2. Clientes.

El servicio está destinado a un nicho de mercado comprendido preferentemente por personas adultas (30-64 años) y/o ancianas (65 o más años), residentes en la ciudad de Córdoba y en su mayoría con un poder adquisitivo de clase media - alta.

Posteriormente se podrá ampliar su comercialización a clientes potenciales comprendidos por el grupo de empresas que actúan como consumidores finales (oficinas, comercios, colegios) y/o empresas intermedias que facilitan el servicio a sus propios clientes, sería el caso de las compañías aseguradoras.

La calificación del servicio por parte del cliente es de vital importancia para la empresa. Lo que se persigue es una retroalimentación para darle una ventaja competitiva al negocio, al tener la calificación de los proveedores por parte de los clientes y la información necesaria para la mejora continua de los procesos. Logrando este paso la empresa se nutre con información sobre sus fortalezas y debilidades para luego poder transmitírselas a los proveedores y retroalimentar el

proceso. Esta forma de trabajo favorece a la creación de una base de datos de los proveedores, para poder acceder recurrentemente a los mejores de cada servicio.

4.3. Marco técnico

En esta sección se describe el proceso productivo del proyecto para realizar el funcionamiento de sus labores como prestador de servicios para el hogar, determinando el método y los elementos que intervienen a lo largo del proceso.

4.3.1. Propuesta preliminar de producción.

La empresa localizará su oficina administrativa y la prestación de sus servicios en la ciudad de Córdoba, en proximidades del centro de la misma.

A continuación se detalla el principal proceso de producción del proyecto, el cual debe ser transmitido al cliente y al proveedor para que tomen conocimiento de cómo funciona la prestación del servicio (ver anexo n° 6):

- 1- Al cliente le surge la necesidad de contactar un técnico para que le resuelva un inconveniente. Puede gestionar su pedido a través de una página web y/o de un llamado telefónico.
- 2- La empresa recibe el pedido del cliente, lo analiza y coordina con el proveedor la visita al domicilio del abonado.

- 3- El proveedor una vez que realiza la visita deberá generar un documento interno con el detalle del trabajo realizado, otorgando una copia al cliente y otra a la empresa Integral Service.
- 4- Como paso adicional, el cliente tendrá la posibilidad de completar una encuesta a través de la página web de la empresa sobre la satisfacción del servicio prestado.

Para llevar a cabo los distintos procesos en la empresa, se necesita contar con un respaldo documental y mobiliario. Existen formularios que sirven para organizar mejor el trabajo, algunos de ellos son obligatorios como las facturas y los remitos, ya que tienen además de fines organizacionales, fines de control impositivo y comercial.

En la empresa Integral Service, se utilizarán los siguientes documentos (ver anexo n° 7):

- ❖ **Presupuesto:** es un documento en el cual se detalla el plan del servicio que le interesa a un cliente determinado, con costos y plazos de entrega. Debe incluir los siguientes ítems:
 - ✓ Número de presupuesto
 - ✓ Fecha de emisión del presupuesto y validez del presupuesto
 - ✓ Nombre del cliente
 - ✓ Tipo de plan elegido y/o adicionales
 - ✓ Descuentos otorgados (si corresponde)
 - ✓ Forma de pago propuesta
 - ✓ Condiciones y plazo de realización

Se realizará por duplicado.

- ❖ **Contrato de servicio y sus anexos:** son dos contratos diferentes que le dan la formalidad que corresponde al servicio que se contrata, por un lado al cliente y/o proveedor, y por el otro lado a la empresa. Uno de los contratos se celebrará entre la empresa y el cliente detallando el plan de servicio que se acordó (aquí se determinará entre otros ítems la garantía de los trabajos y el alcance del plan seleccionado). El otro contrato se celebrará entre la empresa y el terciarizado que prestará el servicio en el cliente.

Se realizará por duplicado.

- ❖ **Factura:** documento básico que respalda una compra. De acuerdo con la forma de inscripción ante la Afip (monotributo), la empresa generará facturas “C” (facturas/recibos) que permiten la emisión de un solo documento para la facturación y cobranza. Las facturas deben completarse en forma correlativa, y es obligatorio entregar una copia al cliente y mantener una copia en archivo.

Se realizará por duplicado.

- ❖ **Orden de trabajo:** documento auxiliar para asentar la visita y el trabajo realizado en el domicilio del cliente. Debe incluir los siguientes ítems:

- ✓ Número de OT
- ✓ Fecha y horario de ingreso y salida
- ✓ N° de cliente y dirección
- ✓ Descripción del trabajo realizado y materiales utilizados

- ✓ Observaciones (aquí se podrá detallar si se requiere un presupuesto por un trabajo mayor)
- ✓ Firma y aclaración del cliente y el técnico

Se realizará por duplicado.

Esta documentación debe ser acompañada por un espacio de trabajo físico para lograr desarrollar la actividad comercial de una manera eficaz. Para comenzar con el proyecto se requiere de los siguientes elementos:

- ❖ 1 Computadora personal con servicio de internet
- ❖ 1 Escritorio o mesa de trabajo más silla
- ❖ 1 Celular
- ❖ Útiles varios de librería: lapicera, carpetas, calculadora, marcadores, sello, etc.
- ❖ Tarjetas personales

Con el fin de brindar mayor seguridad y confianza en los clientes, la empresa contará con una póliza de seguro que la respalda en caso de algún inconveniente durante la prestación de los servicios en su hogar o negocio. Esta cobertura es de responsabilidad civil que ampara a la empresa de las demandas por perjuicios ocasionadas por terceros en la cual se vea civilmente responsable.

4.3.2. Proveedores.

En este proyecto los proveedores cumplen un papel fundamental, ya que son ellos los que realizan el trabajo (servicio) directamente en el domicilio del cliente. Identificar y seleccionar a los proveedores implica como primer paso, estimar los requerimientos de compras necesarios para mantener un determinado nivel de actividad del emprendimiento.

Para el tipo de servicio que se desea ofertar, y para distinguirse de la competencia, es importante crear alianzas estratégicas con los proveedores. El objetivo de esta acción es mantener proveedores confiables, es decir que tengan una visión compartida con la empresa. Para lograr este objetivo, es necesario que ellos perciban que se les brinda continuidad laboral, posibilidad de planificar su producción, pago en tiempo y forma, entre otras cosas; para lo cual es indispensable un trabajo en equipo.

Debido a que ya se cuenta con información previa sobre algunos servicios que utilizó el emprendedor, se han seleccionado tres proveedores con los cuales se negociará su ingreso a la empresa. Sin embargo se mantiene abierto un registro de nuevos proveedores, los cuales deben cumplir la condición de ser recomendados por alguna persona cercana al emprendedor, ya que la referencia en este tipo de negocios es muy importante. Esta condición se justifica debido a la cultura implantada en la sociedad y a la seguridad que busca el cliente, ya que al contratar un servicio está permitiendo el ingreso de personas desconocidas a su hogar o negocio.

Por lo expuesto anteriormente es muy importante para la empresa tener buenas referencias y la información adecuada de cada proveedor que trabaja en ella.

4.4. Marco financiero

Debido a que el modelo de negocio es nuevo, no existen datos históricos para la realización de las proyecciones financieras, por este motivo se realizan en base a las condiciones actuales del mercado.

Como primer punto se determinan las inversiones para la puesta en funcionamiento del proyecto. Posteriormente se detallan los ingresos y egresos esperados conforme la estrategia comercial que desarrollará el proyecto.

Con estos resultados y los valores detallados al final del capítulo anterior, se confecciona el cuadro de flujos del proyecto; para luego analizar si es rentable o no la implementación del mismo.

4.4.1. Plan de inversión.

Para ese tipo de negocio, no se requiere de grandes inversiones para la puesta en marcha y funcionamiento del mismo; por lo que las inversiones iniciales se resumen en capital erogado en el momento de la constitución y equipos que se utilizarán en el proceso productivo.

La empresa funcionará en su comienzo en el domicilio particular del emprendedor, pues no se considera realizar un gasto innecesario en alquiler de un local. De igual modo no se realizarán pagos de servicios o impuestos sobre inmuebles, excepto la línea de telefonía celular y el acceso a internet, que se utilizan para la operatividad de la empresa.

A continuación se detallan las inversiones en activos fijos e intangibles, y en capital de trabajo, en relación a un mes para la puesta en marcha del proyecto (Tabla 4.1).

	DETALLE	MONTO	MOMENTO INICIAL
ACTIVOS FIJOS	Muebles	\$ 950	\$ 9.150
	Equipos	\$ 8.200	
ACTIVOS INTANGIBLES	Servicios e impuestos	\$ 3.250	\$ 4.050
	Gastos iniciales de formación	\$ 800	
CAPITAL DE TRABAJO (calculado en base a un año)	Sueldos	\$ 15.000	\$ 20.329
	Útiles	\$ 500	
	Promoción y publicidad	\$ 2.600	
	Servicios e impuestos	\$ 2.229	
TOTAL INVERSIÓN			\$ 33.529

Tabla 4.1 Inversión inicial

Se estima para la puesta en marcha del proyecto una inversión inicial de \$ 33.529, entre activos fijos, intangibles y capital de trabajo.

4.4.2. Ingresos por ventas.

Para proyectar los ingresos por ventas, propios de la actividad principal del proyecto, se consideran los siguientes datos recopilados a través del análisis de mercado:

- ❖ De las 122 personas encuestadas se pudo conocer que el 49% estaba interesada en una empresa que brinde un servicio integral para el hogar y/o el negocio. Por lo tanto la **demanda potencial sería de 60 personas aproximadamente.**
- ❖ Sobre una base de 60 personas como clientes potenciales, se considera que el 68% estaría interesada en abonar un Plan S100, es decir 41 personas. Mientras que un 27% abonaría por un Plan S200 (16 personas) y un 5% sobre un Plan S300 (3 personas). Mientras que el Plan S400 por el momento no contaría con abonados (Tabla 4.2).

	Cantidad de clientes (A)	Precio unitario del plan (B)	Ingreso Total (A x B)
PLAN S100	41	\$ 500	\$ 20.500
PLAN S200	16	\$ 1.000	\$ 16.000
PLAN S300	3	\$ 1.500	\$ 4.500
PLAN S400	0	\$ 2.000	\$ 0
TOTAL INGRESOS MENSUALES			\$ 41.000

Tabla 4.2 Ingresos estimados por ventas mensuales de cada plan

Se puede concluir que los **ingresos estimados por ventas anuales en el 1º año son de \$ 492.000** aproximadamente (Tabla 4.3).

Ingresos mensuales (A)	Cantidad de meses (B)	Ingreso Total (A x B)
\$ 41.000	12	\$ 492.000
TOTAL INGRESOS ANUALES		\$ 492.000

Tabla 4.3 Ingresos estimados por ventas anuales en el 1º año

- ❖ La estrategia comercial de la empresa considera aumentar en 30% las ventas el 2º, 3º y 4º año, el 20% el 5º, 6º y 7º año, y crecer en forma vegetativa en 10% anual en el 8º, 9º y 10º año (Tabla 4.4).

	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año	6º Año	7º Año	8º Año	9º Año	10º Año
Ingreso anual (A)	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 639.600	\$ 831.480	\$ 1.080.924	\$ 1.297.109	\$ 1.556.531	\$ 1.867.837	\$ 2.054.620	\$ 2.260.082
Incremento en la ventas (B)	\$ 0	\$ 147.600	\$ 191.880	\$ 249.444	\$ 216.185	\$ 259.422	\$ 311.306	\$ 186.784	\$ 205.462	\$ 226.008
TOTAL INGRESOS ANUALES (A + B)	\$ 492.000	\$ 639.600	\$ 831.480	\$ 1.080.924	\$ 1.297.109	\$ 1.556.531	\$ 1.867.837	\$ 2.054.620	\$ 2.260.082	\$ 2.486.091

Tabla 4.4 Ingresos anuales por ventas (estimado)

Se debe tener en cuenta que para el cálculo de los ingresos por ventas se consideran solo los cuatro planes ofrecidos por el proyecto, sin estimar las ganancias por trabajos extras, por ejemplo: venta de materiales, obras de mayor envergadura con presupuesto previo y otras situaciones que hacen que esta variación no se pueda medir exactamente.

4.4.3. Egresos por ventas.

Para proyectar los egresos por ventas, propios de la actividad principal del proyecto, se consideran los siguientes datos, recopilados a través del análisis de mercado:

- ❖ Sobre una base de 60 personas como clientes potenciales, se cree que el 2% demandaría como mínimo una visita mensual (1 persona), mientras que un 9%, es decir 5 personas, demandarían como mínimo una visita mensual y el 39%, 24 personas, demandarían una visita bimensual. Por último un número significativo, el 50%, es decir, 30 personas no demandarían visitas en un periodo inferior al semestre (Tabla 4.5).

	Cantidad de clientes (A)	Cantidad de visitas (B)	Costo unitario de cada visita (C)	Egreso total (B x C)
Diarias	1	30	\$ 150	\$ 4.500
Semanales	0	0	\$ 150	\$ 0
Mensuales	5	5	\$ 150	\$ 750
Bimensuales	24	12	\$ 150	\$ 1.800
Ninguna	30	0	\$ 150	\$ 0
TOTAL EGRESOS MENSUALES		47	\$ 150	\$ 7.050

Tabla 4.5 Egresos por ventas estimados en un mes

Al momento de calcular los egresos anuales se debe tener en cuenta el siguiente punto: el incremento en las visitas por la prestación del servicio preventivo que se brinda cada seis meses a clientes que tengan más de un año de antigüedad.

Se puede concluir que los **egresos estimados por visitas anuales en el 1º año son de \$ 84.600** aproximadamente (Tabla 4.6).

		Cantidad de visitas (A)	Costo unitario de cada visita (B)	Subtotal (C)	Cantidad de meses en el año (D)	Precio total anual (C x D)
EGRESOS ESTIMADOS POR VISITAS EN EL 1º AÑO	Mensuales	47	\$ 150	\$ 7.050	12	\$ 84.600
	TOTAL EGRESOS ANUALES					\$ 84.600
EGRESOS ESTIMADOS POR VISITAS EN EL 2º AÑO	Mensuales	47	\$ 150	\$ 7.050	12	\$ 84.600
	Semestrales	60	\$ 150	\$ 9.000	2	\$ 18.000
TOTAL EGRESOS ANUALES					\$ 102.600	

Tabla 4.6 Egresos por visitas estimadas en un año

- ❖ El costo de cada visita se acordará con el proveedor en \$ 150 final.
- ❖ Se aplica la misma estrategia comercial de aumento que se utiliza para calcular los futuros ingresos por ventas.

	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año	6º Año	7º Año	8º Año	9º Año	10º Año
Egreso anual (A)	\$ 84.600	\$ 102.600	\$ 127.980	\$ 166.374	\$ 216.286	\$ 259.543	\$ 311.452	\$ 373.743	\$ 411.117	\$ 452.228
Incremento sobre las visitas realizadas (B)	\$ 0	\$ 25.380	\$ 38.394	\$ 49.912	\$ 43.257	\$ 51.909	\$ 62.290	\$ 37.374	\$ 41.112	\$ 45.223
TOTAL EGRESOS ANUALES (A + B)	\$ 84.600	\$ 127.980	\$ 166.374	\$ 216.286	\$ 259.543	\$ 311.452	\$ 373.743	\$ 411.117	\$ 452.228	\$ 497.451

Tabla 4.7 Egresos anuales por visitas (estimados)

4.4.4. Cuadro de flujos de fondos.

El flujo de fondos se realiza en base a los ingresos por ventas esperados en cada periodo y los gastos propios del funcionamiento de la empresa (Tabla 4.8).

CUADRO DE FLUJO DE FONDOS											
CONCEPTOS	Momento Inicial	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año	6º Año	7º Año	8º Año	9º Año	10º Año
A - INGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS											
Ingresos operacionales		\$ 492.000	\$ 639.600	\$ 831.480	\$ 1.080.924	\$ 1.297.109	\$ 1.556.531	\$ 1.867.837	\$ 2.054.620	\$ 2.260.082	\$ 2.486.091
TOTAL INGRESOS (A)	\$ 0	\$ 492.000	\$ 639.600	\$ 831.480	\$ 1.080.924	\$ 1.297.109	\$ 1.556.531	\$ 1.867.837	\$ 2.054.620	\$ 2.260.082	\$ 2.486.091
B - EGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS											

Egresos operacionales		-\$ 84.600	-\$ 127.980	-\$ 166.374	-\$ 216.286	-\$ 259.543	-\$ 311.452	-\$ 373.743	-\$ 411.117	-\$ 452.228	-\$ 497.451
Sueldo administrativo		-\$ 180.000	-\$ 212.400	-\$ 250.632	-\$ 295.746	-\$ 348.980	-\$ 411.796	-\$ 485.920	-\$ 573.385	-\$ 676.595	-\$ 798.382
Sueldo vendedor		-\$ 98.400	-\$ 127.920	-\$ 166.296	-\$ 216.185	-\$ 259.422	-\$ 311.306	-\$ 373.567	-\$ 410.924	-\$ 452.016	-\$ 497.218
Telefonia		-\$ 6.600	-\$ 7.920	-\$ 9.504	-\$ 11.405	-\$ 13.686	-\$ 16.423	-\$ 19.707	-\$ 23.649	-\$ 28.379	-\$ 34.055
Internet		-\$ 4.800	-\$ 5.760	-\$ 6.912	-\$ 8.294	-\$ 9.953	-\$ 11.944	-\$ 14.333	-\$ 17.199	-\$ 20.639	-\$ 24.767
Hosting		-\$ 504	-\$ 605	-\$ 726	-\$ 871	-\$ 1.045	-\$ 1.254	-\$ 1.505	-\$ 1.806	-\$ 2.167	-\$ 2.601
Impuesto Monotributo		-\$ 9.444	-\$ 10.388	-\$ 11.427	-\$ 12.570	-\$ 13.827	-\$ 15.210	-\$ 16.731	-\$ 18.404	-\$ 20.244	-\$ 22.268
Impuesto Comercio e Industria		-\$ 34.440	-\$ 49.249	-\$ 70.426	-\$ 100.742	-\$ 132.954	-\$ 175.421	-\$ 231.612	-\$ 280.250	-\$ 339.012	-\$ 410.454
Impuesto Rentas		-\$ 2.400	-\$ 2.640	-\$ 2.904	-\$ 3.194	-\$ 3.514	-\$ 3.865	-\$ 4.252	-\$ 4.677	-\$ 5.145	-\$ 5.659
Mantenimiento cuenta bancaria		-\$ 3.000	-\$ 3.450	-\$ 3.968	-\$ 4.563	-\$ 5.247	-\$ 6.034	-\$ 6.939	-\$ 7.980	-\$ 9.177	-\$ 10.554
TOTAL EGRESOS (B)	\$ 0	-\$ 424.188	-\$ 548.312	-\$ 689.169	-\$ 869.856	-\$ 1.048.171	-\$ 1.264.706	-\$ 1.528.308	-\$ 1.749.391	-\$ 2.005.603	-\$ 2.303.408
C - EGRESOS NO DESEMBOLSABLES											
Depreciación		-\$ 915	-\$ 915	-\$ 915	-\$ 915	-\$ 915	-\$ 915	-\$ 915	-\$ 915	-\$ 915	-\$ 915
Amortización		-\$ 860	-\$ 860	-\$ 860	-\$ 860	-\$ 860	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL EGRESOS (C)	\$ 0	-\$ 1.775	-\$ 1.775	-\$ 1.775	-\$ 1.775	-\$ 1.775	-\$ 915	-\$ 915	-\$ 915	-\$ 915	-\$ 915
UTILIDAD	\$ 0	\$ 66.037	\$ 89.513	\$ 140.536	\$ 209.293	\$ 247.163	\$ 290.910	\$ 338.614	\$ 304.314	\$ 253.565	\$ 181.768
D- Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD NETA	\$ 0	\$ 66.037	\$ 89.513	\$ 140.536	\$ 209.293	\$ 247.163	\$ 290.910	\$ 338.614	\$ 304.314	\$ 253.565	\$ 181.768
E - AJUSTES POR EGRESOS NO DESEMBOLSABLES											
Depreciación		\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915
Amortización		\$ 860	\$ 860	\$ 860	\$ 860	\$ 860	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

F – INVERSIÓN											
Activos fijos	-\$ 9.150										
Activos intangibles	-\$ 4.050										
Capital de Trabajo	-\$ 20.329										
FLUJO DE CAJA	-\$ 33.529	\$ 67.812	\$ 91.288	\$ 142.311	\$ 211.068	\$ 248.938	\$ 291.825	\$ 339.529	\$ 305.229	\$ 254.480	\$ 182.683

Tabla 4.8 Cuadro de flujo de fondos

4.4.5. Técnicas de evaluación.

A continuación se describen los indicadores financieros:

❖ **VAN** (Valor Anual Neto) = **\$ 819.916** (Tabla 4.9)

Conclusión: El valor que resulta de determinar la VAN es de \$ 819.916 superior a cero, lo que se puede determinar que se obtienen más ganancias si se destina el dinero al proyecto, y por lo tanto será conveniente implementarlo.

El proyecto retornará un 17%, más un adicional de \$ 819.916, siempre y cuando las variables que se tienen en cuenta para proyectar no varíen en el tiempo.

Aclaración: Se considera una tasa de costo de capital del 17%, la cual se obtiene de la página oficial del Banco Galicia sector plazos fijos. Se optó por este banco porque es el elegido por el emprendedor para sus operaciones.

	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º año	7º año	8º año	9º año	10º año
Flujo de caja ($Y_t - E_t$)	\$ 67.812	\$ 91.288	\$ 142.311	\$ 211.068	\$ 248.938	\$ 291.825	\$ 339.529	\$ 305.229	\$ 254.480	\$ 182.683
Tasa de descuento (i)	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
(1 + i)	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17
(1 + i) ^t	1,17	1,3689	1,601613	1,87388721	2,19244804	2,5651642	3,00124212	3,51145328	4,10840033	4,80682839
$\frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t}$	\$ 57.959	\$ 66.687	\$ 88.855	\$ 112.636	\$ 113.543	\$ 113.765	\$ 113.129	\$ 86.924	\$ 61.941	\$ 38.005
$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t}$	\$ 853.445									
$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t} - I_0$	\$ 819.916									

Tabla 4.9 Cálculo VAN

❖ **TIR** (Tasa Interna de Retorno) = **242 % (2,42)** (Tabla 4.10)

Conclusión: El proyecto es aceptable, ya que la TIR es mayor a la tasa de descuento (17%).

	Inversión Inicial	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º año	7º año	8º año	9º año	10º año
Flujo de caja (Y _t - E _t)	-\$ 33.529	\$ 67.812	\$ 91.288	\$ 142.311	\$ 211.068	\$ 248.938	\$ 291.825	\$ 339.529	\$ 305.229	\$ 254.480	\$ 182.683
Tasa de retorno (r)	242%										

Tabla 4.10 Cálculo TIR

A continuación se comprueba que con esta tasa interna de retorno se llevan los flujos de efectivo a un valor presente neto de 0. (Tabla 4.11)

	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º año	7º año	8º año	9º año	10º año
Flujo de caja (Y _t - E _t)	\$ 67.812	\$ 91.288	\$ 142.311	\$ 211.068	\$ 248.938	\$ 291.825	\$ 339.529	\$ 305.229	\$ 254.480	\$ 182.683
Tasa de retorno (r)	2,420114	2,420114	2,420114	2,420114	2,420114	2,420114	2,420114	2,420114	2,420114	2,420114
(1 + r)	3,420114	3,420114	3,420114	3,420114	3,420114	3,420114	3,420114	3,420114	3,420114	3,420114
(1 + r) ^t	3,420114	11,6971798	40,0056883	136,824015	467,953728	1600,4551	5473,73888	18720,811	64027,3077	218980,692
$\frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t}$	\$ 19.827	\$ 7.804	\$ 3.557	\$ 1.543	\$ 532	\$ 182	\$ 62	\$ 16	\$ 4	\$ 1
$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t}$	\$ 33.529									
$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_0$	\$ 0									

Tabla 4.11 Comprobación de TIR

❖ **B/C** (Relación Beneficio/Costo) = **1,18** (Tabla 4.12)

Conclusión: El proyecto es económicamente factible, ya que la relación beneficio costo, incluyendo la inversión inicial, es mayor que el valor 1.

	Momento 0	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º año	7º año	8º año	9º año	10º año
Inversión inicial	\$ 33.529										
Ingresos (Y _t)		\$ 492.000	\$ 639.600	\$ 831.480	\$ 1.080.924	\$ 1.297.109	\$ 1.556.531	\$ 1.867.837	\$ 2.054.620	\$ 2.260.082	\$ 2.486.091
Egresos (E _t)		\$ 424.188	\$ 548.312	\$ 689.169	\$ 869.856	\$ 1.048.171	\$ 1.264.706	\$ 1.528.308	\$ 1.749.391	\$ 2.005.603	\$ 2.303.408
Tasa de descuento (i)		0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
(1 + i)		1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17
(1 + i) ^t		1,17	1,3689	1,601613	1,87388721	2,19244804	2,5651642	3,00124212	3,51145328	4,10840033	4,80682839
$\frac{Y_t}{(1+i)^t}$		\$ 420.513	\$ 467.236	\$ 519.152	\$ 576.835	\$ 591.626	\$ 606.796	\$ 622.355	\$ 585.120	\$ 550.112	\$ 517.200
$\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}$		\$ 5.456.944									
$\frac{E_t}{(1+i)^t}$		\$ 362.554	\$ 400.550	\$ 430.297	\$ 464.199	\$ 478.082	\$ 493.031	\$ 509.225	\$ 498.196	\$ 488.171	\$ 479.195
$\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}$		\$ 4.603.499									
$\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}$		\$ 4.637.028									

$\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}$ $\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}$	1,18
---	------

Tabla 4.12 Cálculo B/C

❖ **PR** (Período de Recuperación) = **0,02** (Tabla 4.14)

Conclusión: El periodo de recuperación se da en el primer año de la puesta en marcha del proyecto. Este periodo corto de recuperación configura un retorno rápido de la inversión, situación que se presenta por lo general en pequeñas empresas, como es el caso de este proyecto.

	Inversión inicial	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º año	7º año	8º año	9º año	10º año
Flujo de caja	-\$ 33.529	\$ 67.812	\$ 91.288	\$ 142.311	\$ 211.068	\$ 248.938	\$ 291.825	\$ 339.529	\$ 305.229	\$ 254.480	\$ 182.683
Flujo acumulado	-\$ 33.529	\$ 34.283	\$ 125.571	\$ 267.882	\$ 478.950	\$ 727.888	\$ 1.019.713	\$ 1.359.241	\$ 1.664.470	\$ 1.918.950	\$ 2.101.633

Tabla 4.13 Datos para el cálculo PR

I_0	\$ 33.529
BN	\$ 2.135.162
PR	0,02

Tabla 4.14 Cálculo PR

4.4.6. Cuadro de mando integral (CMI).

A continuación se presentan y definen los indicadores para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Con estos indicadores la empresa mejorará su gestión, con el fin de alcanzar sus objetivos en el plazo establecido (Tabla 4.15).

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ÓPTIMO	TOLERANCIA	DEFICIENCIA	RESULTADO	RESPONSABLE
FINANCIERA	Aumentar la utilidad neta	Utilidad neta	Porcentaje	30%	Anual	30%	25%	5%		Gerente (Emprendedor)
FINANCIERA	Monitorear los costos	Gastos de operación	Porcentaje	30%	Anual	30%	25%	5%		Gerente (Emprendedor)
CLIENTE	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente	Porcentaje	75%	Semestral	75%	70%	5%		Gerente (Emprendedor)
CLIENTE	Incrementar la participación de mercado	Participación de mercado	Porcentaje	15%	Anual	15%	10%	5%		Gerente (Emprendedor)
PROCESO INTERNO	Lograr eficacia en la prestación del servicio	Eficacia en la prestación	Porcentaje	85%	Semestral	85%	80%	5%		Gerente (Emprendedor)
PROCESO INTERNO	Lograr eficiencia en la prestación del servicio	Eficiencia en la prestación	Porcentaje	85%	Semestral	85%	80%	5%		Gerente (Emprendedor)
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Equipo de trabajo	Satisfacción del proveedor	Porcentaje	95%	Semestral	95%	90%	5%		Gerente (Emprendedor)

Tabla 4.15 CMI (Cuadro de mando integral)

PERSPECTIVA FINANCIERA - Indicadores:

Objetivo: “Obtener un crecimiento en las ventas del 30% del segundo al cuarto año, un 20% del quinto al séptimo año, y crecer en forma vegetativa en un 10% anual del octavo al décimo año”.

Este indicador permite mostrar la variación que presenta la utilidad neta año tras año, y controlar si se conseguirá alcanzar el objetivo deseado:

$$\text{Var. \% UN} = \frac{\text{UN año (n)}}{\text{UN año (n-1)}} - 1 * 100$$

Objetivo: “Monitorear los gastos operacionales que no superen el 30% del segundo al cuarto año, el 20% del quinto al séptimo año, y el 10% anual del octavo al décimo año”.

Este indicador permite mostrar la variación que presentan los gastos operacionales año tras año, y controlar si se conseguirá alcanzar el objetivo deseado:

$$\text{Var. \% Gastos operacionales} = \frac{\text{Gastos totales en un año (n)}}{\text{Gastos totales en un año (n - 1)}} - 1 * 100$$

PERSPECTIVA DEL CLIENTE - Indicadores:

Objetivo: “Brindar a los clientes servicios de calidad con eficiencia y eficacia, distinguiéndose en el mercado”.

Este indicador permite mostrar el grado de calidad percibida por el cliente a través de su satisfacción con la prestación del servicio, y controlar si se conseguirá alcanzar el objetivo deseado:

$$\text{Var. \% Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Cantidad de clientes que presentaron quejas}}{\text{Cantidad de clientes}} * 100$$

Objetivo: “Incrementar la participación en el mercado en un 15% de forma anual”.

Este indicador permite controlar la participación relativa de mercado que se va alcanzando año tras año en la ciudad de Córdoba, y verificar si se conseguirá alcanzar el objetivo deseado:

$$\text{Var. \% Participación en el mercado} = \frac{\text{Cantidad de clientes abonados}}{\text{Cantidad de clientes}} * 100$$

(Habitantes de la ciudad de Córdoba
del rango etario jóvenes, adultos y ancianos)

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO - Indicadores:

Objetivo: “Lograr eficacia y eficiencia en el proceso de prestación del servicio”.

Este indicador permite mostrar el grado de eficacia en la prestación del servicio, y controlar si se conseguirá alcanzar el objetivo deseado:

$$\text{Var. \% Eficacia} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes de servicios resueltas en una primera visita}}{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes de servicios requeridas}} * 100$$

Este indicador permite mostrar el grado de eficiencia en la prestación del servicio, y controlar si se conseguirá alcanzar el objetivo deseado:

$$\text{Var. \% Eficiencia} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes de servicios cumplidas}}{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes de servicios requeridas}} * 100$$

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - Indicadores:

Objetivo: “Componer un equipo de trabajo capaz de afrontar las adversidades y brindar la mejor atención a los clientes”.

Este indicador permite mostrar el grado de satisfacción de los proveedores para con la empresa, y controlar si se conseguirá alcanzar el objetivo deseado:

$$\text{Var. \% Proveedores} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de proveedores insatisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ total de proveedores}} * 100$$

CONCLUSIÓN GENERAL

Se estima que los consumidores destinan casi la mitad de sus ingresos a la adquisición de servicios; y la proyección para el futuro indica que los servicios tendrán una mayor participación en la economía de la sociedad.

Luego de realizar una investigación de mercado se obtuvo información que permitió determinar el nicho de mercado para el proyecto que se desea implementar:

- ❖ De 122 personas encuestadas el 49%, es decir 60 personas, están interesadas en una empresa como la que propone el proyecto.
- ❖ Estas personas presentan las siguientes características: radicadas en la ciudad de Córdoba, su mayoría personas adultas (30-64 años), de sexo femenino y que trabajan en relación de dependencia.
- ❖ Al no contar en el mercado con una empresa formal que ofrezca un servicio integral de reparaciones para el hogar y/o el negocio a través de un sistema de cuota prepaga, se puede generar un impacto positivo en la mente del consumidor y una oportunidad de crear una nueva categoría de servicios en el mercado.
- ❖ El entorno en el que se considera desarrollar el proyecto es lo suficientemente amplio para contar con muchos proveedores de servicios. Todos los proveedores de Integral Service son conocidos y recomendados por la empresa por tener un contacto previo con el emprendedor, pero no son empleados directos de la empresa.

- ❖ Aunque en el mercado existe una gran cantidad de competidores, solo uno centraliza varias de estas actividades, generando una ventaja competitiva para la empresa.

El plan estratégico será usado por Integral Service como el principal elemento para definir las acciones a seguir para la puesta en marcha y éxito del negocio, a continuación se resumen los puntos más importantes:

- ❖ Se constituirá la empresa bajo la figura legal de persona física sin tipo societario y se optará por la figura impositiva del Monotributo, que permite con una cuota fija mensual cubrir el pago de las obligaciones impositivas y de seguridad social, haciendo más simple y ágil cumplir con las obligaciones.
- ❖ El método de ejecución que se propone para la empresa, se diseñó de forma tal que se adaptara a las necesidades del cliente y a los cambios del mercado con una continua retroalimentación. El proceso inicia con el primer contacto por parte del cliente cuando le surge una necesidad de reparar algo en su hogar y finaliza con la evaluación del servicio por parte de este.
- ❖ La determinación de cuatro planes permite abarcar más mercado, y de esta forma, generar otras opciones para el cliente tanto en servicio como en precio de venta. Contar con una póliza de seguro de responsabilidad civil le permitirá a la empresa brindar un mayor respaldo y confianza en los clientes durante la ejecución de la prestación de los servicios.
- ❖ El método “voz en voz” es la principal herramienta de comunicación en el mercado de servicios y uno de los mecanismos más eficientes de publicidad. La satisfacción de los

clientes garantizará un resultado en publicidad mayor con una inversión menor que la prevista.

- ❖ En todos los periodos se mantiene un flujo de caja alto debido al gran volumen de ventas, y a los bajos gastos implícitos. Esta empresa por el tipo de negocio que representa no tiene altas inversiones, lo que genera una TIR de 242% al no tener obligaciones financieras a largo plazo pero que resulta atractiva para el inversionista. La VAN de la empresa asciende a \$ 819.916 por lo que su proyección es favorable. No es necesaria la figura crediticia gracias a la inversión del emprendedor y el flujo de caja.

Se destaca que la puesta en marcha del proyecto requiere una inversión inicial muy baja ya que la mayoría de los servicios serán terciarizados, por lo cual se deben generar fuertes alianzas con los proveedores.

Luego de analizar las distintas factibilidades, en especial la financiera, se puede concluir que INTEGRAL SERVICE es un proyecto factible de realizarlo y rentable en el tiempo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

INTEGRAL SERVICE

LISTA DE REFERENCIAS

- ❖ Afip. (2017). Recuperado de <https://monotributo.afip.gov.ar/Public/landing-monotributo.aspx>
- ❖ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. (1998). *Organización de empresas*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- ❖ Fushimi, Jorge F. (2015). *Reformas al régimen societario argentino*. Córdoba, Argentina: Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Córdoba.
- ❖ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- ❖ Municipalidad de Córdoba. (2017). Recuperado de <http://www.cordoba.gov.ar/cordoba-ciudad/cifras/>
- ❖ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (Ed.). (2010). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- ❖ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (Ed.). (2005). *Administración*. México: Pearson Educación - Prentice-Hall.
- ❖ Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo. (Ed.). (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

INTEGRAL SERVICE



ANEXOS



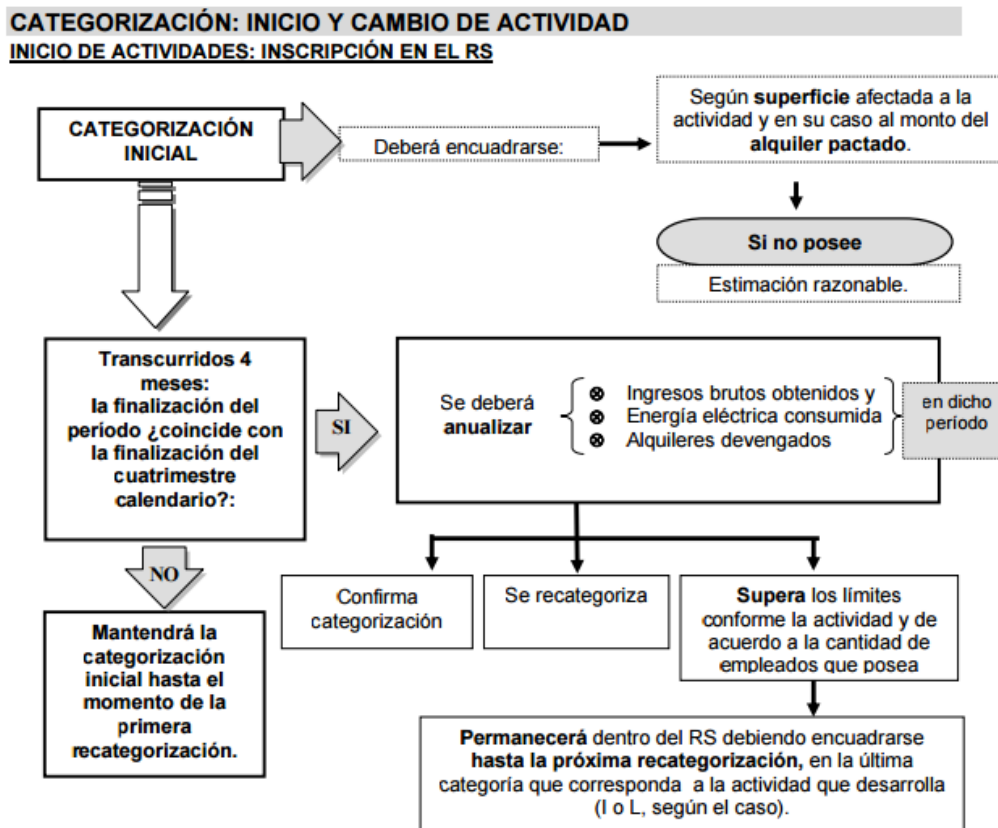
Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

INTEGRAL SERVICE

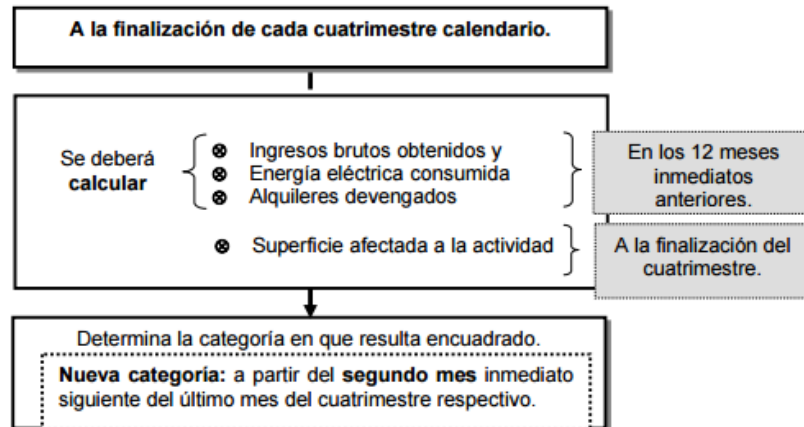
Anexo n° 1 - Monotributo

Para adherirse al Monotributo se deben seguir los pasos que se indican en el siguiente link:

<https://www.afip.gov.ar/guiaDeServicios/documentos/ManualMonotributo.pdf>.



RECATEGORIZACIÓN



Anexo n° 2 – Datos censales

Al consultar la página oficial del gobierno municipal de la ciudad de Córdoba (www.cordoba.gob.ar) se obtienen los siguientes datos, conforme el último censo realizado en el año 2011.

ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN DE CÓRDOBA



Análisis comparativo poblacional

Jurisdicción	Población 2010	Superficie km ²	Densidad Hab/km ²
Ciudad de Córdoba	1.329.604	576	2.308,3
Provincia de Córdoba	3.308.876	165.321	20
Nación	40.117.096	2.781.810	14,4
Relación Córdoba / Pcia. de Cba.	40,2%	0,35%	
Relación Córdoba / Nación	3,3%	0,02%	

Población según sexo y rango etario

Rango etario	Varón	Mujer	Total	%
Niños / 0-14 años	158.730	154.453	313.183	23,6%
Jóvenes / 15-29 años	175.693	180.473	356.166	26,8%
Adultos / 30-64 años	247.729	276.274	524.003	39,4%
Ancianos / 65 y más años	52.189	84.063	136.252	10,2%
Total	634.341	695.263	1.329.604	100,0%

ENTRAMADO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

Actividad principal	Frecuencia	%
Industria	4.306	7,1%
Reparación	2.371	3,9%
Comercio	37.309	61,6%
Servicios	15.820	26,1%
Depósito	376	0,6%
Otros	14	0,0%
Total	60.196	99,3%
Valores perdidos	414	0,7%
Total	60.610	100,0%

Anexo n° 3 – Encuesta

CONSUMO DE SERVICIOS INTEGRALES PARA EL HOGAR O EL NEGOCIO

Dirección de correo electrónico *

1 - Sexo *

- Femenino
- Masculino

2 - Edad *

- 20 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 o superior

3 - Estado civil *

- Soltero/a
- En convivencia
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viudo/a
- Separado/a

4 - Indique nivel de estudio alcanzado *

- Primario incompleto
- Primario completo
- Secundario incompleto
- Secundario completo

- Terciario incompleto
- Terciario completo
- Universitario incompleto
- Universitario completo

5 - Indique ocupación *

- Trabaja en relación de dependencia
- Trabaja de manera independiente
- Ama de casa
- Estudiante
- Otro

6 - Indique en qué intervalo se encuentra el nivel de su ingreso personal *

- \$ 1.000 a \$ 5.000
- \$ 5.001 a \$ 10.000
- \$ 10.001 a \$ 20.000
- \$ 20.001 o superior

7 - De los siguientes servicios, cuál o cuáles ha utilizado en el último semestre? *

- Plomería
- Pinturería
- Albañilería
- Electricidad
- Refrigeración/Aire Acondicionado
- Otro
- Ninguno

8 - Qué monto ha erogado en el último semestre por reparaciones varias en su hogar o negocio?

- \$ 0 a \$ 1.000

- \$ 1.001 a \$ 2.000
- \$ 2.001 a \$ 3.000
- \$ 3.001 o superior

9 - Con qué frecuencia ha contratado en el último semestre un servicio de plomería, electricidad, refrigeración, pintura, etc.? *

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Bimensual
- Ninguna

10 - La mayoría de las veces que contrato un servicio, la experiencia fue:

- Favorable (Pasar a la pregunta 13)
- Desfavorable (Pasar a la pregunta 11)

11 - Si fue desfavorable, realizo el reclamo?

- SI (Pasar a la pregunta 12)
- NO (Pasar a la pregunta 13)

12 - Obtuvo alguna respuesta?

- SI
- NO

13 - Le interesaría una empresa que le brinde un servicio integral con una amplia gama de reparaciones para el hogar o el negocio a una cuota fija mensual? *

- SI (Pasar a la pregunta 15)
- NO (Pasar a la pregunta 14)

14 -Cuál sería el motivo?

- No lo considera necesario

- No le parece un servicio esencial
- Tiene personal de confianza que le cubre las reparaciones
- Otro

15 - Cuánto estaría dispuesto a abonar mensualmente por el servicio integral?

- \$ 100 a \$ 500
- \$ 501 a \$ 1.000
- \$ 1.001 a \$ 2.000
- \$ 2.001 o superior

Anexo n° 4 – Planes



PLAN S100

Características: 0 a 5 visitas mensuales. Comprende los siguientes servicios:

- * Electricidad: reemplazo de lámparas, toma corrientes, cables, control general de la instalación.
- * Plomería: reparación de un desagüe, una tubería, instalación de un lavarropas, reemplazo de un grifo, reparación de un inodoro, control general de la instalación.
- * Pinturería: pequeños retoques tanto en paredes como en fachadas.
- * Cerrajería: reemplazo de cerraduras, picaportes, control general de la instalación.
- * Albañilería: sustitución de una teja, limpiar el sistema de canaletas de desagüe que recoge agua de lluvia que cae sobre el techo, control general de la instalación.
- * Refrigeración: control y regulado de frío, control general de la instalación.
- * Carpintería: reparación de una mesa, una silla, barnizar un mueble, control general de la instalación.
- * Herrería: reparación de muebles, sillas, control general de la instalación.

Excepciones:

- * La prestación del servicio comprende solamente mano de obra, no incluye repuestos, los mismos pueden ser adquiridos por el cliente o contratados por separado al abono mensual.
- * No se incluyen trabajos que requieran presupuestos, por ejemplo, revocar pared, reemplazar equipo de frío en una heladera, reemplazar cañería completa de agua y/o gas, entre otras. Estas tareas podrán solicitarse por separado y contarán con un importante descuento al resto de la oferta del mercado por poseer la calidad de abonado.

PLAN S200

Características: 6 a 10 visitas mensuales. Comprende los siguientes servicios:

- * Electricidad: reemplazo de lámparas, toma corrientes, cables, control general de la instalación.
- * Plomería: reparación de un desagüe, una tubería, instalación de un lavarropas, reemplazo de un grifo, reparación de un inodoro, control general de la instalación.
- * Pinturería: pequeños retoques tanto en paredes como en fachadas.
- * Cerrajería: reemplazo de cerraduras, picaportes, control general de la instalación.
- * Albañilería: sustitución de una teja, limpiar el sistema de canaletas de desagüe que recoge agua de lluvia que cae sobre el techo, control general de la instalación.
- * Refrigeración: control y regulado de frío, control general de la instalación.
- * Carpintería: reparación de una mesa, una silla, barnizar un mueble, control general de la instalación.
- * Herrería: reparación de muebles, sillas, control general de la instalación.

Excepciones:

- * La prestación del servicio comprende solamente mano de obra, no incluye repuestos, los mismos pueden ser adquiridos por el cliente o contratados por separado al abono mensual.
- * No se incluyen trabajos que requieran presupuestos, por ejemplo, revocar pared, reemplazar equipo de frío en una heladera, reemplazar cañería completa de agua y/o gas, entre otras. Estas tareas podrán solicitarse por separado y contarán con un importante descuento al resto de la oferta del mercado por poseer la calidad de abonado.

PLAN S300

Características: 11 a 15 visitas mensuales. Comprende los siguientes servicios:

- * Electricidad: reemplazo de lámparas, toma corrientes, cables, control general de la instalación.
- * Plomería: reparación de un desagüe, una tubería, instalación de un lavarropas, reemplazo de un grifo, reparación de un inodoro, control general de la instalación.
- * Pinturería: pequeños retoques tanto en paredes como en fachadas.
- * Cerrajería: reemplazo de cerraduras, picaportes, control general de la instalación.
- * Albañilería: sustitución de una teja, limpiar el sistema de canaletas de desagüe que recoge agua de lluvia que cae sobre el techo, control general de la instalación.
- * Refrigeración: control y regulado de frío, control general de la instalación.
- * Carpintería: reparación de una mesa, una silla, barnizar un mueble, control general de la instalación.
- * Herrería: reparación de muebles, sillas, control general de la instalación.

Excepciones:

- * La prestación del servicio comprende solamente mano de obra, no incluye repuestos, los mismos pueden ser adquiridos por el cliente o contratados por separado al abono mensual.
- * No se incluyen trabajos que requieran presupuestos, por ejemplo, revocar pared, reemplazar equipo de frío en una heladera, reemplazar cañería completa de agua y/o gas, entre otras. Estas tareas podrán solicitarse por separado y contarán con un importante descuento al resto de la oferta del mercado por poseer la calidad de abonado.

PLAN S400

Características: 16 a 20 visitas mensuales. Comprende los siguientes servicios:

- * Electricidad: reemplazo de lámparas, toma corrientes, cables, control general de la instalación.
- * Plomería: reparación de un desagüe, una tubería, instalación de un lavarropas, reemplazo de un grifo, reparación de un inodoro, control general de la instalación.
- * Pinturería: pequeños retoques tanto en paredes como en fachadas.
- * Cerrajería: reemplazo de cerraduras, picaportes, control general de la instalación.
- * Albañilería: sustitución de una teja, limpiar el sistema de canaletas de desagüe que recoge agua de lluvia que cae sobre el techo, control general de la instalación.
- * Refrigeración: control y regulado de frío, control general de la instalación.
- * Carpintería: reparación de una mesa, una silla, barnizar un mueble, control general de la instalación.
- * Herrería: reparación de muebles, sillas, control general de la instalación.



Excepciones:

- * La prestación del servicio comprende solamente mano de obra, no incluye repuestos, los mismos pueden ser adquiridos por el cliente o contratados por separado al abono mensual.
- * No se incluyen trabajos que requieran presupuestos, por ejemplo, revocar pared, reemplazar equipo de frío en una heladera, reemplazar cañería completa de agua y/o gas, entre otras. Estas tareas podrán solicitarse por separado y contarán con un importante descuento al resto de la oferta del mercado por poseer la calidad de abonado.

PARA TODOS LOS PLANES

- * El servicio no satisface la condición de urgencia y/o emergencia, la prestación se efectuará los días lunes a viernes en el horario de 8 a 20 horas, y los días sábados de 8 a 13 horas.
- * Para los clientes que cumplan con la condición de un año de antigüedad podrán acceder al beneficio de un servicio preventivo sin cargo, el cual consta de una visita al domicilio, una vez cada seis meses, para verificar el estado de las instalaciones actuales y realizar o sugerir trabajos a futuro.

Declaro conocer/aceptar y comprender las condiciones de afiliación enunciadas en el contrato de locación de servicio y anexo correspondiente al plan elegido en este acto.

Firma Asociado Titular

Aclaración (c/dni)

Declaro que el siguiente anexo ha sido enteramente leído y firmado por el solicitante en mi presencia

Firma y aclaración del vendedor



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

INTEGRAL SERVICE

Anexo n° 5 – Publicidad



INTEGRAL SERVICE

Sr. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
domicilio
0351 - xxxxxxxx
www.integralservice.com



INTEGRAL SERVICE

**EMPRESA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INTEGRAL PARA
EL HOGAR O EL COMERCIO MEDIANTE UN SISTEMA DE CUOTA
PREPAGA.**

**Distintos planes que cubren reparaciones de plomería,
electricidad, refrigeración, cerrajería y mucho más.....
Elegí tu plan a medida!!!**

**TE VISITAMOS SIN CARGO PARA QUE TE INFORMES DE ESTA
NUEVA PROPUESTA EN EL MERCADO!!
PODÉS CONTACTARNOS AL 0351 - XXXXXX O INGRESA A
WWW.INTEGRALSERVICE.COM**



Anexo n° 6 – Proceso



Algunos beneficios que usted obtiene con nuestro sistema:

- Atención por distintas vías: página web, teléfono, app.
- Accede a la mayor variedad de servicios.
- Prestadores rigurosamente evaluados y monitoreados.
- Atención a su pedido dentro de las 24 horas.
- Presupuestos gratuitos.
- Seguimiento y evaluación de cada trabajo realizado.
- Garantía de 3 meses en todos los trabajos domiciliarios de reparación.

Para consulta y/o asesoramiento podrá comunicarse al 0351 XXXXXX o dejar un mensaje en nuestra página web www.integralservice.com, y se comunicarán telefónicamente para explicarle el sistema o acordar una entrevista donde un promotor le aclarará el funcionamiento del servicio y responderá todas sus dudas acerca del mismo.


FUCIONAMIENTO DEL SERVICIO

- 1- Para ingresar al sistema debe elegir un plan de los ofrecidos por la empresa, el cual se adapte a sus necesidades o requerimientos.
- 2- El servicio puede ser utilizado por todos los integrantes del domicilio que se asoció a Integral Service. No es extensivo para las mismas personas en otras direcciones que no sea la que figura como titular.
- 3- Usted puede solicitar el servicio de Lunes a Viernes de 8 a 20 hs. y los días Sábados de 8 a 13 hs., llamando a Integral Service, indicando el número de socio y la necesidad que usted tiene.



Anexo n° 7 – Documentación

Anexo n° 7.1 – SOLICITUD DE SERVICIO

 INTEGRAL SERVICE			
SOLICITUD DE INGRESO			
Fecha de ingreso:		N° de solicitud:	
Plan al que ingresa:		N° de Asociado:	
DATOS ASOCIADO			
Nombres y Apellidos:			
Tipo y N° de D.N.I.:		CUIT /CUIL:	
E-mail:			
Domicilio calle:			
N°:	Piso:	Dpto.:	Barrio:
CP:		Profesión:	
Teléfono:		Celular:	
Observación:			
FORMA DE PAGO			
Efectivo <input type="checkbox"/>	Tarjeta <input type="checkbox"/>	N°	Marca
Titular o responsable pagador		Banco Emisor	
Declaro conocer/aceptar y comprender las condiciones de afiliación enunciadas en el contrato de locación de servicio y anexo correspondiente al plan elegido en este acto.			
Firma Asociado Titular		Aclaración (c/dni)	
Declaro que la siguiente solicitud ha sido enteramente leída y firmada por el solicitante en mi presencia.			
Firma y aclaración del vendedor			

Anexo nº 7.2 – CONTRATO DE SERVICIO

CONTRATO DE LOCACIÓN DE SERVICIO

En la Ciudad de Córdoba, a los días del mes de de 20....., entre (Nombre y apellido, tipo y nº de documento, domicilio real completo), por una parte y en adelante llamado "EL LOCADOR", y (nombre y apellido, tipo y nº de documento, domicilio real completo), por la otra parte y en adelante llamado "EL LOCATARIO", convienen en celebrar el presente contrato de locación de servicios y su anexo I, el que debidamente firmado por las partes integra el mismo, en base a las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Objeto de contrato. Este contrato tiene por objeto la prestación por parte del locador al locatario de los servicios correspondientes al plan (indicar el tipo de plan elegido), el cual se prestará en un todo de acuerdo a las prescripciones establecidas en Anexo, cuyos términos se obligan a cumplir las partes. El mismo se prestará en el siguiente domicilio, de ésta ciudad de Córdoba.

SEGUNDA: Modificaciones o ampliaciones del objeto. Si durante la vigencia del presente contrato el Locatario y/o el Locador del servicio consideran oportuno modificar y/o ampliar la prestación de servicios objeto del presente contrato, ambas partes deberán negociar el alcance de dichas modificaciones o ampliaciones en la prestación. Los acuerdos adoptados en la negociación deberán constar por escrito, y quedarán incorporados como anexos al presente contrato. En el caso que ambas partes no se pusieran de acuerdo sobre dichas modificaciones o ampliaciones, cualquiera de las partes podrá resolver el presente contrato. La prestación de cualquier servicio adicional o complementario a los aquí descritos, y que así ha sido solicitado por el Locatario, se registrará por las estipulaciones de este contrato.

TERCERA: Características del servicio. Las características del servicio que se obliga a prestar el locador, aludido en la cláusula primera del presente contrato, se detallan en el anexo, el cual forma parte del presente contrato.



CUARTA: Compromiso. Durante toda la vigencia de este contrato, el locador se compromete a no contratar sus servicios con personas físicas o jurídicas con las que se relacione en razón de esta locación de servicios.

QUINTA: Obligaciones del Locador. El Locador se compromete a realizar la prestación de los servicios dentro de las fechas y/o plazos acordados con el Locatario. Además el Locador reconoce haber informado al Locatario, previamente a la firma de este contrato, sobre las características esenciales de la prestación de los servicios objeto de este contrato y/o todas las informaciones sobre cómo y/o en qué condiciones se prestan o realizan, además de toda otra información precontractual que fuere necesaria.

SEXTA: Obligaciones del Locatario. El Locatario se compromete a informar o hacer entrega de toda la información útil y/o relevante y veraz para la correcta ejecución de la prestación de los servicios. Especialmente, aquellos datos o informaciones relativos a sus necesidades particulares y que contribuirán a una óptima prestación de los servicios por parte de Locador. Asimismo, el Locatario se compromete a colaborar con el Locador durante el desarrollo de la prestación de servicios, no oponiendo impedimentos a dicha prestación.

SÉPTIMA: Plazo. Se fija en seis (6) meses a partir del día, y será renovado automáticamente por períodos iguales y sucesivos, salvo que cualquiera de las partes notifique fehacientemente a la otra su voluntad de no renovarlo con una anticipación no menor a quince (15) días corridos.

OCTAVA: Facultad rescisoria. Sin perjuicio de lo expuesto en la cláusula anterior, en cualquier momento, cualquiera de las partes podrá rescindir el presente contrato, sin obligación de invocar causa alguna; la rescisión deberá ser comunicada fehacientemente a la otra parte con una antelación de por lo menos diez (10) días corridos.

NOVENA: Precio y modalidad de pago. Por la prestación del servicio aludido en la cláusula primera, el locador será retribuido por parte del locatario con un importe mensual de pesos (\$) (completar conforme el plan elegido), pagaderos por adelantado y en forma mensual del 01 al 10 de cada mes, mediante depósito bancario en cuenta del Banco, o en la cuenta y banco que en el futuro comunique fehacientemente el locador al locatario. Cualquier variación del importe



mencionado, podrá ser decidida unilateralmente por el locador y tendrá validez a partir de su notificación al locatario. La factura relativa al pago de dichos importes será enviada mensualmente por el locador al locatario entre el día 25 y 30 del mes anterior, al domicilio de (domicilio del objeto del contrato). La no recepción de las facturas por parte del locatario en el plazo indicado no lo exime bajo ninguna circunstancia de su obligación de abonar en tiempo el precio mensual en alguna de las formas estipuladas. La falta de cumplimiento en la forma y plazo indicado, devengará a favor del locador un interés 5% del monto adeudado, desde que cada suma es debida hasta el momento de su efectivo pago; sin perjuicio de la facultad de éste de rescindir el contrato y exigir judicialmente la reparación por daños y perjuicios que corresponda.

DÉCIMA: Fuerza mayor. Ninguna de las partes podrá ser considerada como responsable de un retraso, defecto o error en la ejecución de sus obligaciones contractuales cuando aquellos son debidos u ocasionados por una causa de fuerza mayor. No obstante, las partes quedan obligadas a notificar a la otra parte cuando tengan conocimiento de que una causa de esta naturaleza ha ocurrido y afectará a la correcta ejecución de sus obligaciones. Se entenderá por “fuerza mayor”: inundación, incendio, explosión, huelga, disturbio civil, bloqueo, embargo, o cualquier otra causa que éste fuera del control de la parte involucrada, sin que pueda entenderse que la falta de fondos constituye una causa de fuerza mayor.


UNDÉCIMA: Jurisdicción y domicilios. Para todos los efectos jurídicos emergentes del presente contrato las partes se someten a la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de la ciudad de Córdoba, haciendo expresa renuncia a cualquier otro fuero o jurisdicción que pudieren corresponderles, y fijan domicilio: el locador en y el locatario, ambos de esta ciudad de Córdoba, donde tendrá plena validez toda comunicación o interpelación que fuere menester practicar, domicilios que subsistirán hasta tanto las partes comuniquen su variación mediante notificación fehaciente.

Firma del Locador

Firma del Locatario

Aclaración y DNI

Anexo nº 7.3 – ORDEN DE TRABAJO

 INTEGRAL SERVICE	
ORDEN DE TRABAJO	
Fecha:	Nº de solicitud:
Hora ingreso:	Hora salida:
Nº de Asociado:	Dirección:
Detalle del problema:	
TRABAJO REALIZADO	
Tipo:	
Detalle del trabajo realizado:	
Quedo resuelto:	
Utilizó repuestos:	
Requiere un trabajo mayor: Detalles:	
Nombre completo del proveedor:	
Firma y Aclaración del proveedor.	Firma y Aclaración del asociado.

Anexo n° 7.4 – ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POST SERVICIO

1 - Sexo

- Femenino
- Masculino

2 - Edad

- 20 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 o superior

3 - De los siguientes servicios, cuál o cuáles ha utilizado?

- Plomería
- Pinturería
- Albañilería
- Electricidad
- Refrigeración/Aire Acondicionado
- Otro:

4 – La atención recibida fue correcta y en los tiempos previstos?

- Si
- No

5 – Resolvió el inconveniente por el cual solicitó el servicio?

- Si
- No Por qué motivo:

6 – Considera que el personal que le atiende le proporciona un servicio fiable y adecuado a las necesidades?

- Sí, siempre
- Casi siempre
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

7 – Qué le parece el horario de atención?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8 –Cuál es su grado de satisfacción con el servicio recibido?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

9 - Recomendaría el servicio a otras personas/empresas?

- Si
- No

10 - ¿Tiene algunos comentarios sobre su experiencia con el servicio? O a lo mejor tiene sugerencias para cómo mejorar nuestros servicios: